

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING GINÁSIO CLUBE PORTUGUÊS

MARIA FRANCISCA DE SANTA RITA OLIVEIRA DUARTE

OUTUBRO - 2017

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING GINÁSIO CLUBE PORTUGUÊS

MARIA FRANCISCA DE SANTA RITA OLIVEIRA DUARTE

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CRISTINA BAPTISTA

OUTUBRO - 2017

RESUMO

Este Trabalho Final de Mestrado, trabalho de projeto, tem como principal objetivo definir as estratégias de marketing e plano de ação para o Ginásio Clube Português (GCP). Este objetivo será cumprido através da elaboração de um Plano de Marketing.

O GCP é um dos Clubes mais antigos do Mundo, destacando-se pela qualidade nas áreas de formação, representação e competição. Na área do *fitness* tem-se notado um crescente número de *players* no mercado e, em 2012, uma grande quebra do número de Sócios do GCP.

A metodologia utilizada foi o *action research*, com o objetivo de resolver problemas organizacionais, envolvendo-se diretamente com o ginásio em questão, efetuando ainda a recolha de dados primários e secundários.

Foi feito um questionário aos Sócios do GCP, com base no modelo de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), SERVQUAL. Foram ainda realizadas entrevistas semi-estruturadas de caráter informal a colaboradores do Ginásio. Foi verificado que os Clientes estão satisfeitos com o serviço prestado, não havendo muitas reclamações por parte dos mesmos.

As principais barreiras à inscrição em ginásios são a falta de tempo e de recursos financeiros. Torna-se imperativo apostar cada vez mais em novos segmentos, nomeadamente treinos fora do GCP, como por exemplo em empresas. As variáveis de marketing-mix mais importantes para o desenvolvimento do presente Plano são a Promoção e Preço, seguido de alteração no Produto.

O setor *fitness* está em crescente desenvolvimento e é possível inovar cada vez mais, sendo para tal necessário novas ideias e um departamento de comunicação e marketing sólido e ativo.

Palavras-chave: Plano de Marketing, *Fitness*, *Action Research*, SERVQUAL, Marketing-mix.

ABSTRACT

This marketing thesis has the main objective of defining a set of strategies, as well as a course of action to implement to do strategies that can make a remarkable and beneficial difference to Ginásio Clube Português. This is to be achieved through a full Marketing Plan.

GCP is one of the older Sports' clubs around the globe, it's core and most distinguished areas are those of training, representation and competition.

The fitness market and its number of players has been rapidly increasing and, in 2012, GCP took a great loss of memberships.

Through the Action Research methodology, the objective is to search and seek solutions to organizational issues by being directly involved with the entity – GCP – thus making it almost as easy to collect accurate primary data as it is to collect secondary data.

A survey was handed to and filled by GCP's members. The survey took Parasuraman, Zeithaml and Berry's (1988) model [SERVQUAL]. Moreover, script-loose interviews with the institution's staff took place. It was verified that most members are pleased with the services provided and there were little complaints about GCP's services.

The most important obstacles to a membership in any gym are lack of time and lack of financial resources. Hence, it is crucial to adapt by challenging and taking a position in other market segments – for example by bringing training to companies.

The most important marketing-mix variables presented on this marketing plan are promotion and pricing, immediately followed by product.

The fitness sector is growing rapidly, making it harder for institutions to stand-out. Innovation, now more than ever, and a solid and pro-active marketing department are key to the survival and sustainable development of the institutions.

Keywords: Marketing Plan, Fitness, Action Research, SERVQUAL, Marketing-mix

AGRADECIMENTOS

Pelo trabalho desenvolvido ao longo dos últimos meses, por toda ajuda, conselhos incansáveis e por me direcionar no caminho certo, muito obrigada à minha orientadora, Professora Cristina Baptista.

À minha mãe Carlota e irmã Cuca, pela paciência e incentivo contínuo, por me fazerem acreditar que é sempre possível fazer mais e melhor.

A todos os meus amigos, por me ajudarem e fazerem parte desta jornada comigo, em especial ao João por todas as palavras de apoio, por acreditar sempre em mim.

Um agradecimento muito especial a todos os colaboradores do Ginásio Clube Português, sem exceção, por toda a ajuda a qualquer hora do dia, por todo o carinho, por me fazerem sentir, todos os dias, parte da família GCP.

À Diretora de Comunicação e Marketing, Patrícia Jorge, e ao Diretor-geral do GCP, José Carlos Reis, por fazerem do Ginásio Clube Português um sítio melhor, por lutarem por mim e pelo meu projeto.

Lista de Acrónimos

AGAP – Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

GCP – Ginásio Clube Português

INE – Instituto Nacional de Estatística

OMS – Organização Mundial de Saúde

PIB – Produto Interno Bruto

PMCO – Piscina Municipal de Campo de Ourique

PT – Personal Trainer (Treinador Pessoal)

QAS – Quota Anual de Sócio

SE – Sala de Exercício

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TFM – Trabalho Final de Mestrado

VAB – Valor Acrescentado Bruto

Índice

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	Objetivo e Questões de Investigação	2
2.	REVISÃO DE LITERATURA	2
2.1.	Planeamento de Marketing	2
2.1.1.	Vantagens do Planeamento de Marketing	4
2.1.2.	Estruturas e Processos	4
2.2.	Marketing de serviços e Qualidade de Serviço	5
2.2.1.	Marketing de Serviços	5
2.2.2.	Qualidade do Serviço	6
2.2.3.	Críticas ao SERVQUAL	7
2.3.	Qualidade de Serviços no Sector Fitness	7
3.	Quadro de Referência	8
4.	METODOLOGIA	9
4.1.	Abordagem e objetivo	9
4.2.	Action Research	10
4.3.	Amostragem e Métodos de Recolha de dados	11
4.4.	Limitações	12
5.	PLANO DE MARKETING	12
5.1.	Missão e Valores	12
5.2.	Auditoria de Marketing	13
5.2.1.	Análise Externa	13
5.2.2.	Análise Interna	19
5.3.	Análise SWOT (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats</i>)	25
5.4.	Pressupostos	26
5.5.	Objetivos e Estratégias de Marketing	27
5.5.1.	Objetivos de Marketing	27
5.5.2.	Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento	27
5.5.3.	Estratégias de Marketing	28
5.5.3.1.	Táticas de Marketing: Marketing Mix	28
5.6.	Planeamento e Calendarização	30
5.7.	Implementação e Controlo	32

5.8. Orçamentação	32
6. CONCLUSÕES	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

Índice de Tabelas

Tabela i – Quadro de Referência	9
Tabela ii – Análise SWOT	26
Tabela iii – Táticas de Marketing	30
Tabela iv – Calendarização táticas de Marketing	32
Tabela v – Orçamento para Marketing GCP 2018	32
Tabela vi – Barreiras ao Planeamento de Marketing, Mcdonald (1992)	37
Tabela vii - Conteúdo de um plano de marketing (adaptado de Kotler e Armstrong, 2011, Appendix 1 – A1-A10)	38
Tabela viii – Suporte teórico à construção do questionário	45
Tabela ix - Projeções para a economia portuguesa: 2017-2019	45
Tabela x - Pontos de diferença entre o GCP e outros ginásios.....	46
Tabela xi - Pontos de paridade entre o GCP e outros ginásios	46
Tabela xii - Distribuição dos Sócios Praticantes	48
Tabela xiii – Resumo análise da concorrência	48
Tabela xiv - Distribuição dos Sócios por sexo	49
Tabela xv - Distribuição dos Sócios por escalões etários	49
Tabela xvi – Movimento Associativo 2016	49
Tabela xvii - Demonstração de Resultados por Natureza	51
Tabela xviii – Principais fornecedores GCP.....	52
Tabela xix – Tabelas de preços 2016/2017	52
Tabela xx – Orçamento detalhado	56

Índice de Figuras

Figura i - Modelo simples do processo de marketing, Kotler e Armstorng (2011) ..	37
Figura ii - Os 10 passos para o processo de planeamento de Marketing estratégico (adaptado de McDonald, 2008, p.39).....	37
Figura iii – O Processo de Planeamento de Marketing (adaptado de Wood, 2010)	38
Figura iv - Organigrama GCP (Fonte: Relatório e Contas GCP, 2016)	51
Figura v – Planta do GCP	52
Figura vi – Farda Receção Verão 2017	53
Figura vii – Fato-treino GCP (frente e costas)	53
Figura viii – Mapa de Aulas de Grupo páginas 1 e 2.....	53

Figura ix – Logótipo GCP 1 cor	53
Figura x – Logótipo GCP	53
Figura xi – <i>Blueprint</i> GCP	54
Figura xii – Horário Mensal	55
Figura xiii – Horário semanal	55

Índice de Gráficos

Gráfico i – “Porque não pratica atividade física num ginásio?”	45
Gráfico ii – Nº de vezes que frequenta o ginásio	49
Gráfico iii - Idade.....	50
Gráfico iv - Género.....	50

1. INTRODUÇÃO

O tema escolhido para o trabalho final de mestrado tem como objetivo primordial a realização de um plano de marketing de um ginásio, o Ginásio Clube Português.

O planeamento de marketing, cujo instrumento de eleição é o plano, consiste em “descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para alcançar os objetivos por este propostos” (Westwood, 2006, p.6). O que pode parecer um processo simples, na verdade, é bastante complexo.

O planeamento de marketing tem várias vantagens, entre elas a identificação e obtenção de oportunidades de mercado, orientando as empresas para o futuro (Greenley, Hooley & Saunders, 2004). Da mesma maneira, este é um processo de extrema importância nas instituições sem fins lucrativos, na medida em que tornam possível agendar, monitorizar e divulgar os seus esforços (Kotler & Armstrong, 2012).

O setor *fitness*, onde o GCP se insere, é extremamente competitivo, sendo difícil diferenciar a oferta no longo-prazo, dado que o *know-how* referente às Aulas de Grupo e Sala de Exercício é facilmente copiável pela concorrência. Com a recente abertura dos ginásios *low-cost* - de baixo custo - que apostam principalmente na tecnologia para reduzir ao máximo os custos, os ginásios ditos “tradicionais” devem apostar essencialmente na qualidade, mostrando aos seus clientes que se justifica pagar um preço *premium* para obter uma qualidade superior no serviço.

O setor *fitness* em Portugal cresceu 13% em 2015, contando assim com 730 mil membros inscritos em ginásios, o que equivale a 8,3% da população com mais de 15 anos (AGAP, 2015).

Os ginásios têm um papel fundamental por dois motivos distintos:

1. A obesidade: Portugal é um dos países com maior taxa de obesidade e obesidade infantil, cerca de 1/3 das crianças entre os 2 e os 12 anos têm excesso de peso, das quais 17% são obesas (APCOI, dados de 2013/2014). Os ginásios devem saber motivar e captar a atenção dos pais para que este problema seja minorado.

2. Por outro lado, tem havido uma crescente preocupação com a alimentação saudável e com um estilo de vida ativo.

1.1. Objetivo e Questões de Investigação

Baseado nas componentes de um plano de marketing e face à concorrência crescente, uma diferenciação sustentável é fundamental para as organizações. Para tal, as organizações têm de ter um enfoque em compreender os seus clientes, procurando perceber como é auferida a qualidade de serviço pelos mesmos. Assim, as questões de investigação deste projeto, às quais devem ser dadas respostas, são:

- 1) Qual o perfil do Cliente atual do GCP?;
- 2) Como é auferida a qualidade de serviço do GCP pelos seus sócios praticantes?
 - Averiguar se existem diferenças de avaliação de qualidade de acordo com as características demográficas, nomeadamente idade e género, de acordo com as motivações (e/ou barreiras) dos clientes para a prática do *fitness*;
- 3) Como angariar mais sócios praticantes para a área *fitness* do GCP, em 2018?;
- 4) Quais os objetivos e estratégias de marketing-mix para angariação e retenção de sócios praticantes do GCP para o ano de 2018?;
- 5) Quais os programas de ação (calendarização e orçamentação) para o ano 2018 do GCP?

Após esta introdução, onde são especificadas as questões de investigação do projeto, segue-se uma breve revisão de literatura onde se aborda o planeamento de marketing, o marketing de serviços com enfoque na aferição de qualidade, no geral, e estudos ligados ao setor *fitness*. O quadro de referência é apresentado e no capítulo da metodologia é descrita a estratégia metodológica e os métodos utilizados. O Plano de Marketing do GCP é desenvolvido no capítulo 5 e, finalmente, as conclusões do trabalho de projeto são apresentadas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Planeamento de Marketing

McDonald (1996, p. 17,18) define Marketing como “um processo onde os recursos de toda a organização são utilizados para satisfazer as necessidades de um

grupo selecionado de clientes para atingir os objetivos de ambas as partes” e que tem como finalidade conseguir vantagens competitivas.

Para Kotler e Armstrong (2012, p.5) “o marketing é a gestão de relações rentáveis com os clientes”. Ou seja, o marketing deve criar valor para o cliente e captar o seu valor em retorno. Devem ser criadas relações fortes e duradouras.

Kotler e Armstrong (2012, p.5) criaram um modelo simples do processo de marketing (anexo 1): Primeiramente é necessário conhecer o mercado para o qual vamos oferecer produto/serviço, as vontades e necessidades dos clientes atuais e potenciais. De seguida deve-se oferecer valor ao cliente, criando assim uma relação próxima. A estratégia de marketing deve ser centrada no cliente e oferecer valor superior. A relação empresa-cliente deve ser rentável para ambas as partes.

O marketing é muito mais do que publicidade e vendas. Estas são apenas duas variáveis deste grande processo. É fundamental conseguir compreender e satisfazer as necessidades dos clientes, e, se assim for, o marketing pode ser adaptado a cada cliente.

Para Westwood (2006), o Marketing deve procurar satisfazer as vontades que se relacionam com os produtos e serviços que a empresa tem para oferecer. Este processo deve trazer lucro para a empresa. É uma questão de *timing*, isto é, ir de encontro às necessidades dos consumidores tendo o produto certo quando e onde estes precisam. Ao conjunto de variáveis que a empresa deve controlar para que, da melhor maneira possível, satisfaça os seus clientes, dá-se o nome de Marketing-mix. Este resume-se em 4P's: o produto vendido (Product), a política de preços (Price), a comunicação que será realizada (Promotion) e como será distribuído (Place).

McDonald (1989) afirma que, para criar uma vantagem competitiva é necessário ter um plano de marketing, sendo este o seu verdadeiro propósito. O plano de marketing passa por uma sequência lógica de atividades que levam aos objetivos de marketing e à formulação de planos que permitam alcançá-los. Este processo pode ser informal, no caso de pequenas empresas, ou sistematizado nas grandes empresas.

O planeamento de marketing implica a criação de pressupostos e definição clara de objetivos. Este processo pode ser demorado e complexo. McDonald (1989)

identificou 10 barreiras (anexo 2) que podem ser encontradas nas fases de preparação e implementação do plano de marketing, nomeadamente barreiras organizacionais, relacionadas com atitudes, de processo e cognitivas. Com a devida atenção, estas barreiras podem ser ultrapassadas, podendo ser construído um plano de marketing forte e consistente (McDonald, 1989; Simkin, 2002).

2.1.1. Vantagens do Planeamento de Marketing

Calkins (2008) afirma que o planeamento de marketing, apesar de cada vez mais difícil, é mais importante e auxilia na resolução de dois grandes problemas: 1) excesso de informação disponível; 2) Excesso de opções e decisões a tomar. O Planeamento de Marketing gera consenso e assegura eficiência e eficácia na alocação dos recursos. A criação de um plano de marketing sólido e bem implementado, aceite pela empresa e adotado na íntegra, produz fortes retornos no investimento efetuado.

Thompson's (1962), citado por McDonald (1996), conclui que quem faz planeamento de Marketing terá sempre mais sucesso do que quem não o faz. O sucesso pode ser traduzido num aumento da performance financeira, alcance dos objetivos propostos e de aprovação por parte da gestão (Whalen & Boush, 2014).

2.1.2. Estruturas e Processos

Foram consultados diversos autores para compreender a estrutura e o processo de planeamento de marketing.

McDonald (2008) identifica 10 passos claros e sequenciais para o planeamento de marketing (anexo 3). Este processo será tão bom quanto a informação recolhida previamente. McDonald (2008), tal como Wood (2010), destaca-se por iniciar o planeamento de marketing enunciando a missão da empresa.

Wood (2010) enuncia os passos que devem ser tomados para a realização do planeamento de marketing (anexo 4), afirmando que, em primeiro lugar, deverá ser avaliada a situação atual, não só interna como externa, e, só depois de bem analisadas as condições, se deverá prosseguir com o planeamento.

Por outro lado, Kotler e Armstrong (2012) definiram um modelo que, ao invés de apresentar sequencialmente as várias etapas de um plano de marketing, explicam os conteúdos que devem constar nos mesmos (anexo 5).

Apesar de nenhum dos autores escolher uma estrutura totalmente idêntica, podemos verificar que há um padrão:

1. Auditoria de Marketing;
2. Análise SWOT;
3. Objetivos de Marketing;
4. Estratégias de Marketing;
5. Programas de Marketing;
6. Orçamentação, Implementação e Controlo.

2.2. Marketing de serviços e Qualidade de Serviço

2.2.1. Marketing de Serviços

À semelhança do que se observa na Europa, Portugal é um país cuja economia é caracterizada pela predominância do setor terciário, que correspondeu a 75,8% do VAB e empregou 68,1% da população em 2015 (AICEP, INE).

Para além dos 4 P's do marketing-mix, o marketing de serviços engloba mais 3 P's: *People* (pessoas), *Physical Evidence* (evidências físicas) e *Process* (processo).

O marketing de serviços requer uma atenção especial pelas características únicas que o distingue: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

A Intangibilidade significa que não se pode experimentar o serviço utilizando os 5 sentidos, ou seja, não pode ser visto, tocado, sentido da mesma maneira que os objetos. Para Bateson (1979) citado por Zeitham et al., (1985), a intangibilidade é a característica crítica que originou todas as outras diferenças entre bens e serviços.

A Inseparabilidade implica a simultaneidade entre produção e o consumo do serviço. Esta característica leva à interação entre cliente e prestador de serviço visto que o consumidor tem que estar presente durante a produção de grande parte dos serviços, nomeadamente em restaurantes, massagens, entre outros (Lovelock & Wright, 1999).

A Heterogeneidade, visto que o fator humano tem grande importância nos serviços, passa pela variabilidade dos mesmos. A performance pode variar de cliente para cliente, de produtor para produtor e, até mesmo, de dia para dia (Zeitham et al., 1985).

A Perecibilidade significa que o serviço não pode ser armazenado (Thomas, 1978), o que leva as organizações a sentirem dificuldades na gestão da oferta e da procura.

2.2.2. Qualidade do Serviço

A filosofia japonesa define qualidade como zero defeitos - fazer da maneira correta da primeira vez (Parasuraman et al., 1985).

A Qualidade de Serviço pode ser definida como a diferença entre as percepções que um cliente tem de um serviço oferecido e as expectativas geradas para o mesmo (Lewis & Booms, 1983). É então necessário comparar estes dois conceitos distintos: As expectativas são o que o cliente espera da empresa, as percepções são o que o cliente sente mediante o serviço oferecido (Parasuraman et al., 1988).

Phillips, Chang e Buzzel (1983) demonstram que a qualidade influencia de forma positiva a *performance* do negócio de uma empresa. Segundo Parasuraman et al., (1988) a entrega de serviço de qualidade superior é uma das estratégias que se tem vindo a mostrar mais eficaz e, conseqüentemente, mais essencial.

Os bens de consumo podem ser medidos de forma objetiva e comparável, o mesmo não se verifica nos serviços que se caracterizam por ser uma área de estudo mais abstrata (Parasuraman et. al, 1988). Assim, surgiu a necessidade de criar um sistema que permitisse a comparação de serviços através da respetiva qualidade.

Parasuraman et al. (1985) criaram 10 dimensões que permitem medir a percepção que os clientes têm da qualidade dos mais diversos serviços: fiabilidade (consistência do serviço), capacidade de resposta, competência (posse de *skills*), acessibilidade (facilidade de contacto), cortesia (respeito e educação), comunicação (manter os clientes informados), credibilidade (honestidade e ter em conta os interesses do cliente primeiro), segurança (livre de perigo ou dúvida), (esforço para) compreensão do cliente e tangibilidade (evidência física do serviço). O instrumento de avaliação da

qualidade de serviço SERVQUAL surgiu da estrutura destas 10 dimensões que, posteriormente, foram transformadas em apenas 5 dimensões das quais 3 são originais (tangíveis, fiabilidade e capacidade de resposta) e 2 combinados (garantia e empatia).

2.2.3. Críticas ao SERVQUAL

O SERVQUAL, apesar de ser bastante útil devido a ser aplicável a diferentes tipos de serviços, nomeadamente ao setor *fitness*, tem tido algumas críticas negativas:

1. O modelo apenas providencia descrições positivas do serviço, ou seja, situações nas quais as expectativas do cliente podem ser excedidas. Expectativas baixas poderão, portanto, indicar qualidade elevada do serviço, o que pode não ser verdade (Jasinkas, Rēklāte e Svagzdiene, 2013);
2. Não existe informação relativamente a serviços que são acrescentados *a posteriori* e que, portanto, não precisam de ir ao encontro das expectativas do cliente;
3. Os itens avaliados são subjetivos e universais.

2.3. Qualidade de Serviços no Sector Fitness

O consumidor do setor *fitness* tem vindo a ganhar poder de forma crescente, este é um setor altamente competitivo e que, por isso, deve ir sempre ao encontro das expectativas dos seus clientes, que são cada vez mais elevadas (Robinson, 1999). Quanto mais centros de *fitness* providenciarem determinado serviço, maiores serão as expectativas dos clientes relativas a qualidade do serviço (Caslavova, Kraft & Voracek, 2011).

Afthinos, Theodorakis e Nassis (2005) afirmam que os aspectos mais valorizados pelos clientes de centros de *fitness* são: tangibilidade, elementos das instalações, atitudes e capacidades dos membros do *staff*, custos associados e a programação e horários das atividades disponíveis.

Relativamente ao setor *fitness*, Lagrosen e Lagrosen (2007) identificam três dimensões de qualidade do serviço:

1. *Mudança Física*: Este é o objetivo principal dos centros de *fitness*. Pode ser apenas relativo a beleza física ou também ter um aspeto mais saudável.

2. *Mudança Psicológica*: Muitos clientes utilizam os centros de *fitness* para beneficiar dos efeitos positivos que o exercício físico traz para a saúde mental.
3. *Prazer*: Esta dimensão pode surgir de várias maneiras, sendo estas o prazer da interação com outros sócios ou membros do *staff*, pode ser obtido através de tratamentos no spa ou dos benefícios que serão adquiridos no longo-prazo, apesar do desconforto físico que se pode sentir no presente.

O SERVQUAL foi considerado por Jasinkas et al., (2013) como o modelo mais universal para a avaliação da qualidade do serviço na indústria do *fitness*. Foi feito um estudo comparando 3 modelos de avaliação de qualidade – SERVQUAL, QUESC (Quality Expectations of Consumers, desenvolvido por D. Kim e S. Y. Kim em 1995) e SQAS (Service Quality Assessment Scale, criado inicialmente por Lam, Zhang e Jensen em 2005).

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Tendo em consideração as questões de investigação e a revisão de literatura conduzida, neste estudo selecionam-se essencialmente as estruturas de McDonald (2008), Wood (2010) e Westwood (2006) como orientadoras das componentes do Plano de Marketing a desenvolver. O estudo seminal de Parasuraman, Zeitham e Berry (1985) fundamenta a base teórica necessária para auferir a qualidade de serviço e, finalmente, o trabalho desenvolvido por Lovelock e Wright (1999) serve de suporte para considerações a desenvolver nos 3Ps dos serviços (pessoas, processos e evidência física). Na seguinte tabela são apresentados os estudos selecionados e respetivos autores com a etapa do plano de marketing correspondente.

Autores	Etapa do Plano de Marketing	
Kotler e Armstrong (2011)	Resumo Executivo	
McDonald (2008), Wood (2010)	Missão, Visão, Valores	
Westwood (2006), McDonald (2008), Wood (2010)	Análise Externa	
	Macro – PEST Fatores:	Micro Análise:

Parasuraman, Zeitham e Berry (1985)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Políticos ○ Económicos ○ Sociais ○ Tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mercado ○ Concorrência ○ Consumidores (SERVQUAL)
Westwood (2006), McDonald (2008), Wood (2010)	Análise Interna <ul style="list-style-type: none"> ○ Recursos Humanos ○ Recursos Financeiros ○ Fornecedores ○ Variáveis de Marketing-Mix 	
Westwood (2006), McDonald (2008), Wood (2010)	Análise SWOT	
Westwood (2006), McDonald (2008)	Pressupostos	
Westwood (2006), McDonald (2008), Wood (2010)	Objetivos de Marketing <ul style="list-style-type: none"> ○ STP (segmentação, <i>Targeting</i>, Posicionamento) 	
Westwood (2006), McDonald (2008), Wood (2010), Lovelock e Wright (1999)	Estratégias de Marketing <ul style="list-style-type: none"> ○ Marketing-Mix 7 P's 	
McDonald (2008), Wood (2010)	Orçamentação, Implementação e Controlo	
Westwood (2006), McDonald (2008)	Revisão e atualização	

Tabela i – Quadro de Referência

4. METODOLOGIA

Com base em Lewis, Thornhill e Saunders (2009), a metodologia está estruturada da seguinte forma: abordagem e objetivo, estratégia de investigação, amostragem e métodos de recolha de dados. Finalmente, a análise é referida seguindo-se as limitações do estudo.

4.1. Abordagem e objetivo

O presente trabalho tem carácter descritivo sendo que o objetivo do mesmo é descrever uma realidade, ou seja, a realidade do GCP.

A abordagem metodológica foi realizada através de métodos mistos, ou seja, a integração de métodos qualitativos e quantitativos.

Os métodos qualitativos foram:

- 1) Implementação do cliente mistério. Os 3 Clientes Mistério tinham que frequentar todas as áreas do Ginásio no qual houvesse contacto com o público e, no fim, preencher uma grelha de avaliação baseada no SERVQUAL;
- 2) Entrevistas semi-estruturadas ao diretor-geral, à coordenadora de comunicação marketing e a funcionários que trabalham no *front-office*;

Relativamente aos métodos quantitativos, realizou-se um inquérito por questionário não só *online* mas também presencial, para garantir que a amostra seria abrangente e correspondia ao perfil dos Sócios do GCP. Este questionário, composto por perguntas fechadas e de concordância, tem como objetivo avaliar a forma como os Sócios GCP percebem a qualidade auferida pelo mesmo.

4.2. Action Research

A estratégia de investigação utilizada foi o método *action research*, na qual a pesquisa é realizada envolvendo diretamente o ginásio em questão e esta pesquisa processa-se durante a ação, com o objetivo de resolver problemas organizacionais (Coghlan e Brannick, 2005, citados por Lewis et al., 2009) tendo em conta a situação real da organização.

Para Perry e Gummesson (2004) inspirados em Carson et al. (2001), tradicionalmente, o método de investigação *action research*, tem 4 elementos que envolvem:

- 1) Um grupo de pessoas que efetuam atividades inter-relacionadas tais como planejar, atuar, observar e refletir;
- 2) Efetuar melhorias, em grupos de trabalho, nos processos de ação;
- 3) Ajudar na resolução de problemas complexos e que ainda não haja muita informação sobre os mesmos;
- 4) Redigir pelo menos um relatório por grupo sobre as descobertas realizadas.

Wilson (2004) afirma que, utilizando a estratégia de investigação *action research*, é possível a pesquisa conduzir a novas hipóteses que não tinham sido consideradas anteriormente.

4.3. Amostragem e Métodos de Recolha de dados

Como mencionado anteriormente, o método de recolha de dados foi misto, ou seja, integrou tanto métodos qualitativos como quantitativos.

A amostragem realizada foi não-probabilística por conveniência, pois não foram utilizados procedimentos aleatórios para a seleção dos membros da amostra. Para Malhotra et al. (2012), os membros são selecionados por conveniência por estarem no lugar certo, à hora certa. Relativamente à amostra dos sujeitos a ser entrevistados, aplicou-se uma amostragem que incluiu o “julgamento” do investigador, i.e., foram selecionados colaboradores que detêm um conhecimento abrangente no que respeita às questões abordadas no Plano de Marketing.

Assim, os intervenientes que constituem a amostra são: 1) o Diretor-Geral do GCP (anexo 6); 2) Coordenadora do departamento de Comunicação e Marketing do GCP (anexo 7); 3) Funcionários da Recepção do GCP (anexo 8); 4) 3 Clientes Mistério; 5) Sócio do GCP; 6) não Sócios do GCP.

Os dados foram recolhidos através de um inquérito disponível *online* e presencial, entrevistas semi-estruturadas e de carácter informal, implementação e avaliação dos relatórios do cliente mistério com a duração de 3 meses, observação do meio envolvente, participação ativa nas atividades do GCP e dados secundários.

O inquérito por questionário (anexo 9) com escalas adaptadas à realidade do setor *fitness* (anexo 10) foi utilizado para avaliar a satisfação dos Sócios relativamente ao serviço prestado pelo GCP. A qualidade do serviço teve como base o modelo SERVQUAL criado em 1988 por Parasuraman, Zeithaml e Berry. As questões relativas à qualidade do serviço tinham uma escala de pontuação de 1 a 7, sendo 1 – Discordo Fortemente e 7 – Concordo Fortemente, os pontos intermédios (2-6) não tinham qualquer rótulo verbal, tal como se pode observar no estudo original.

Foram aplicados 230 questionários, dos quais apenas 213 foram considerados válidos. As respostas ao questionário dividiram-se da seguinte forma:

- 58 são Sócios do GCP;
- 63 frequentam um ginásio que não o GCP;
- 28 não frequentam nenhum ginásio;
- 64 não frequentam mas já frequentaram um ginásio.

O processo de *action research* foi realizado de fevereiro a junho de 2017, com maior ênfase na observação dos Colaboradores e Sócios entre os meses de abril e junho.

Para a recolha de dados secundários foram consultados principalmente os *websites* do INE, OMS, PORDATA e AGAP e os Relatórios e Contas dos anos 2015 e 2016 do GCP.

A análise dos dados foi conduzida da seguinte forma: 1) Para a análise estatística descritiva dos dados foi utilizado o Microsoft Excel; 2) Análise de conteúdo dos dados recolhidos nas entrevistas – transcrição e interpretação da informação recolhida.

4.4. Limitações

Observaram-se algumas limitações relativamente ao desenvolvimento do modelo SERVQUAL visto que é um estudo longo e de aplicação demorada para os Sócios que responderam à sua totalidade. Idealmente teriam sido colocadas mais questões aos Sócios, porém esta situação teria levado a uma menor taxa de finalização do questionário.

5. PLANO DE MARKETING

5.1. Missão e Valores

“Formar para o Desporto, Exercício Físico e Saúde, acompanhando e servindo os nossos Sócios. O Bem-estar do Sócio é a nossa missão!”

O que caracteriza a Família GCP são os seus valores, que são incutidos aos seus Colaboradores e Sócios: *Credibilidade, Tradição, Inovação, Confiança e Fidelização.*

5.2. Auditoria de Marketing

5.2.1. Análise Externa

ANÁLISE MACRO - FATORES PEST

Ambiente Político-Legal

Portugal é um país considerado relativamente estável politicamente. Porém, os mais recentes acontecimentos verificados na Europa, mais especificamente na União Europeia (BREXIT, crise dos refugiados, possibilidade e aumento de ataques terroristas) tornam 2017 num ano cheio de incertezas e a instabilidade governativa é visível e faz-se sentir em todos os países envolvidos.

A fiscalização do cumprimento de todas as normas de higiene e segurança compete à ASAE.

Existem associações, nomeadamente a AGAP, que desde 1999 tem como objetivo defender os interesses e proteger as entidades da indústria de *fitness*.

Ambiente Económico

O Banco de Portugal (2017) prevê um crescimento do PIB de 1,7% em 2018 (anexo 11), mantendo uma trajetória de recuperação económica, mantendo-se a um ritmo de crescimento semelhante aos restantes países da zona Euro. O contributo das exportações para o crescimento do PIB manter-se-á superior ao contributo da procura interna.

Relativamente às principais componentes da procura interna, estima-se que o consumo aumente cerca de 1,4% em 2018, após um aumento de 2,1% em 2017. Esta evolução conjuga uma ligeira aceleração do consumo corrente com uma desaceleração do consumo de bens duradouros. Relativamente ao consumo corrente, deverá observar-se um crescimento deste agregado globalmente em linha com o rendimento disponível real, num quadro de aumento do emprego e de crescimento moderado dos salários reais.

As previsões indicam um aumento do emprego total em 1% (equivalente a um decréscimo de 0,6% relativamente ao ano anterior) e também uma diminuição da taxa de desemprego de 9,9% para 9%.

Ambiente Sociocultural

A obesidade infantil é um dos principais desafios de saúde pública do século XXI. Portugal é um dos países da Europa em que esta taxa continua a aumentar, sendo os fatores principais para este aumento os maus hábitos alimentares (insuficiente consumo de vegetais e fruta) e reduzida prática de atividade física (OMS, 2017). Em Portugal, 5% dos adolescentes são obesos e as adolescentes portuguesas estão entre as menos ativas da Europa.

Relativamente às habilitações literárias dos portugueses, menos de 30% dos jovens adultos com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos tem o ensino superior, tornando Portugal um dos países da OCDE com habilitações literárias mais baixas nesta faixa de idades (OCDE, 2013).

Portugal enfrenta uma população cada vez mais envelhecida, tendo uma proporção de 143,9 idosos para cada 100 jovens (PORDATA, 2015). Mais ainda, a esperança média de vida à nascença aumentou mais de 5 anos nas últimas duas décadas, passando de 75,0 anos (2004) para 80,4 anos (PORDATA, 2014). Para o sexo feminino a idade é de 83,2 anos e para os homens é visivelmente inferior: 77,4 anos.

A prática de exercício físico ao ar livre é uma realidade em Portugal, juntando muitos praticantes que optam por este tipo de atividade e não por um ginásio.

Ambiente Tecnológico

Nos dias de hoje, as redes sociais estão de tal forma difundidas, que as empresas, independentemente do seu tamanho, recorrem a estas ferramentas para fins de marketing e de CRM. O uso das mesmas triplicou em apenas 7 anos (entre 2008 e 2015), passando de 17,1% para 54,8% (Marktest, 2016).

62% das pessoas que utilizam redes sociais seguem marcas nestas plataformas (Marktest, 2016), o que torna este método de comunicação cada vez mais fundamental. 70,4 % das empresas que utilizam redes sociais utilizam o Facebook, 53,6% utilizam o LinkedIn e 43,9% utilizam o YouTube. O Facebook é uma ferramenta de *social media* não só em Portugal mas em todo o mundo, com quase 2 mil milhões de utilizadores ativos (Statista, 2017).

A utilização de aplicações para smartphones e tablets (apps) é uma solução cada vez mais utilizada pelas empresas de forma a poderem estar mais próximas dos utilizadores que são cada vez mais tecnológicos.

Relativamente à necessidade de utilizar tecnologia no setor *fitness*, Rasmus Ingerslev (fundador de inúmeras *startups* na área *fitness*, incluindo os 2 maiores clubes da Dinamarca) afirma que: “se não abraçarem e otimizarem a tecnologia que está a transformar o mercado, os clubes de *fitness* tornar-se-ão inevitavelmente obsoletos”.

O GCP, neste campo, ainda não está totalmente atualizado. Apesar de haver um *website* constantemente ativo, este não contempla a opção de “Área Pessoal” para os Sócios poderem fazer login e verem as suas informações pessoais, fazerem inscrições ou dos seus filhos, atualizarem a ficha de sócio. Este é um passo extremamente importante para o Ginásio Clube pois muitos dos seus concorrentes já possuem um grande desenvolvimento tecnológico (nomeadamente o Fitness Hut, Holmes Place e Virgin Active).

ANÁLISE MICRO

Análise de Mercado – Setor Fitness

O Setor *fitness* cresceu 13% no ano de 2015 com cerca de 730 mil inscritos em ginásios, o que corresponde a 8,3% da população com mais de 15 anos (AGAP, 2015).

Estima-se que, em Portugal, o setor empregue 11.900 pessoas. É expectável que o setor continue a crescer em receitas e em número de membros nos Clubes.

Ainda que haja contenção de despesas, uma maior preocupação com a saúde e os referidos ginásios *low-cost* têm levado ao aumento dos inscritos em ginásios desde 2012 (Expresso, 2016).

O mercado *fitness* está dividido em: i) ginásios *low-cost*, ou seja, os ginásios que se focam essencialmente na tecnologia para reduzirem os custos referentes a recursos humanos; ii) *Health Clubs* – centros de *fitness* e bem-estar que, para além das aulas de grupo e sala de exercício, oferecem serviços como piscina, *jacuzzi*, sauna e banho-turco.

A nível de mercado potencial, no questionário realizado apurou-se que 26,49% não praticam atividade física num ginásio por ter um custo elevado, sendo este o

principal motivo. 25,17% afirmam não ter tempo, 16,56% não têm interesse, 12,58% praticam outro tipo de atividade, tal como atletismo, dança ou yoga e 7,26% não têm nenhum ginásio junto da sua área de residência ou trabalho (anexo 12).

Por outro lado, as pessoas que praticam exercício físico num ginásio fazem-no principalmente por motivos de bem-estar (15,86%), saúde (12,79%), gestão do *stress* (9,39%), controlo de peso (9,22%) e por diversão (9,22%).

Análise da Concorrência

A análise da concorrência teve por base a localização geográfica dos *players* presentes no mercado. Visto que oferece um vasto leque de serviços que não é possível encontrar em mais nenhum centro de *fitness*, podemos considerar que o Ginásio Clube Português (um Clube Desportivo) não tem nenhum concorrente direto. Porém, a concorrência indireta é bastante evidente e, todos os anos, são inaugurados novos ginásios.

Foram considerados os seguintes ginásios para a análise da concorrência: Clube VII, Holmes Place, Virgin Active (Health Clubs), Fitness Hut, Viva Fit, Energy Health & Fun Club, Pump Fitness Spirit (Ginásios *Low-cost*).

Os principais pontos de diferença que o GCP apresenta (enunciados de forma mais completa no anexo 13) relativamente aos outros ginásios são: 1) guarda de bens no balneário; 2) inexistência de área comercial; 3) é um ginásio familiar; 4) tem aulas de representação, formação e competição; 5) apenas um ginásio, não é uma cadeia de ginásios; 6) possibilidade de avaliação e aconselhamento técnico gratuito; 7) ginásio totalmente transparente (é possível consultar toda a informação relativa a preços e aulas); 8) possibilidade de alugar um cacifo anual; 9) no GCP não é necessário reservar as aulas de grupo com antecedência; 10) pagamento da QAS.

É possível encontrar semelhanças entre o GCP e os restantes ginásios (anexo 14), nomeadamente: 1) utilização de cacifo diário de forma gratuita; 2) toalhas disponíveis mediante pagamento; 3) Open Days para Sócios e não Sócios; 4) oferta de serviço livre-trânsito: ginásio + aulas de grupo.

Posto isto, as vantagens competitivas do GCP são: 1) vasta história, com 142 anos de existência e um dos clubes mais antigos do mundo; 2) edifício e instalações

modernos e bem equipados; 3) localização privilegiada, com boa acessibilidade (autocarros, metro); 4) a vivência do ginásio e o bom ambiente sentido; 5) qualidade do serviço, bom atendimento, atenção e disponibilidade por parte dos funcionários; 6) diversidade de classes de (pré) representação e (pré) competição.

Em anexo (15) encontra-se um quadro resumo da análise da concorrência dos 8 ginásios.

Análise de Sócios e SERVQUAL

O Ginásio Clube Português, em 2016 terminou o ano com 9.314 Sócios, dos quais 4.442 (47%) eram Sócios praticantes (anexo 16). No ano de 2012 deu-se uma grande quebra do número de Sócios que se verificou até ao ano de 2014. O GCP conseguiu quebrar este ciclo e já está, novamente, em fase de crescimento (anexo 16). Quanto ao sexo, 57% dos Sócios são do sexo feminino e 43% do sexo masculino, sendo que esta é uma tendência que se tem mantido desde 2012 (anexo 17).

Caracterizado por ter atividades para todas as faixas etárias, 21% dos Sócios do GCP têm idade inferior ou igual a 11 anos e 18% tem idade igual ou superior a 60 anos (anexo 18).

Relativamente ao movimento associativo (anexo 19), no ano de 2016, foram efetuadas 1.962 admissões, 1.718 demitidos e excluídos e 11 Sócios falecidos, o que levou a um aumento de 9.081 Sócios (dados de 31/12/2015) para 9.314 (dados de 31/12/2016).

Análise SERVQUAL

A análise ao questionário realizado aos Sócios do GCP mostra que 74,14% dos inquiridos frequenta o ginásio entre 3 a 4 vezes por semana (anexo 20).

A faixa etária com maior número de respostas foi dos 18 aos 23 anos (29,58%), seguido de 27,7% dos 24 aos 33 anos, 9,39% dos 34 aos 43 anos, 12,68% dos 44 aos 53 anos, 14,08% de indivíduos com idade compreendida entre os 54 e os 63 anos, entre os 64 e os 73 anos responderam 5,16% pessoas e apenas 1,41% com idade superior a 73 anos (anexo 21). 74,6% são do sexo feminino e 25,4% do sexo masculino (anexo 22).

A análise do modelo SERVQUAL teve por base uma escala de 1 a 7 sendo 1 – Discordo Fortemente e 7 – Concordo Fortemente. Foram analisados as 5 dimensões propostas por Parasuraman et al. (1988) tendo obtido os seguintes resultados:

- Tangíveis – 5,98;
- Fiabilidade – 6,1;
- Capacidade de Resposta – 5,91;
- Garantia – 6,06;
- Empatia – 5,92.

Os resultados demonstram pontuações altas e positivas relativamente à qualidade do serviço prestado pelo GCP.

Analisando alguns dos indicadores individualmente, observa-se que os professores do GCP são dinâmicos (6,39) e simpáticos (6,09), os colaboradores têm uma aparência cuidada (6,05), os colaboradores estão disponíveis para ajudar os Sócios (6,05) e o serviço oferecido é consistentemente bom (6,1). Relativamente aos indicadores com pontuação mais baixa, o GCP informa com exatidão quando serão realizados os serviços (5,45) e compreende as necessidades específicas dos clientes (5,5).

Para os indicadores do SERVQUAL foi ainda analisada a diferença entre a concordância e a importância que os mesmos têm para os Sócios GCP, podendo, desta forma, analisar quais as maiores falhas que o GCP está a cometer. Os maiores *gaps* foram os seguintes: o GCP compreende as necessidades específicas dos clientes (-1,05), o GCP informa com exatidão quando os serviços são realizados (-0,71), os colaboradores têm uma aparência cuidada (-0,57) e os colaboradores são corteses (-0,48).

Para finalizar esta análise, questionou-se ainda os Sócios qual a satisfação geral para com o serviço prestado pelo GCP e o resultado foi bastante elevado (6,18) numa escala de 1 a 7, sendo 1 – totalmente insatisfeito e 7- totalmente satisfeito.

5.2.2. Análise Interna

História e Património

O Ginásio Clube Português, fundado em 1875, é um dos Clubes mais antigos do Mundo (anexo 23).

O GCP tem uma área de 3511m², com 9 pisos e 18 ginásios disponíveis para a prática de atividade física e explora a Piscina Municipal de Campo de Ourique. Este ano irá aumentar o seu leque de atividades através da construção de um ginásio com 600 m², 6 campos de padel e, para maior comodidade dos Sócios, um parque com 200 lugares de estacionamento e um novo polidesportivo para a prática de ténis e futebol.

Caracteriza-se por ser um Clube de primeira linha na área de Formação, Competição e Representação e também no domínio do Exercício e Saúde.

Recursos Humanos (People)

O GCP conta com 203 colaboradores, dos quais 136 são docentes (professores, treinadores e PT) e 67 são não-docentes.

O GCP tem uma estrutura organizacional complexa (anexo 24), visto que existem duas direções: a direção eleita pelos Sócios, que é votada pelos mesmos de 4 em 4 anos e a direção executiva, que trabalha o dia-a-dia do Clube. O Presidente Honorário do Clube é o Presidente da República Portuguesa.

Os colaboradores que têm contacto com o público, nomeadamente da Receção do Clube, têm formação anual para que possam atender os Sócios da melhor forma possível.

Existem colaboradores que já trabalham no GCP há muitos anos e os Sócios constroem uma relação de confiança e empatia com os mesmos, o que é importante para o processo de fidelização.

Recursos Financeiros

Em 2012 o Clube sentiu com grande intensidade os efeitos da crise instalada em Portugal, o que resultou num grande decréscimo do número de Sócios e, consequentemente, num decréscimo das receitas. Porém, nos últimos 2 anos o GCP tem conseguido angariar novos Sócios (e fidelizar os existentes), contrariando o cenário observado nos anos de recessão.

Os gastos com pessoal equivalem à maior fonte de despesa do GCP (cerca de 44% das despesas totais).

A faturação do Clube ascendeu aos 3,21 milhões de euros, representando um aumento de cerca de 2% relativamente ao ano anterior. Em anexo (25) pode observar-se a demonstração de resultados por natureza.

O capital tem sido reinvestido em pequenas obras e melhoria das condições para os atuais Sócios. Contudo, no ano de 2017 houve um grande investimento num parque de estacionamento com 200 lugares, um pavilhão desportivo e 6 campos de padel.

Recursos de Informação

O Ginásio Clube Português utiliza como principal recurso de informação o sistema informático SportStudio, onde tem toda a informação sobre Sócios, ex-Sócios e convidados. Utiliza ainda a observação direta, conversas informais entre Sócios e colaboradores. Existe também uma folha de observações onde é possível os Sócios darem a sua opinião, sugestões e reclamações.

Recursos de Fornecedores

O GCP, sendo um Clube de grande dimensão, tem um vasto leque de fornecedores, nomeadamente a Companhia de Seguros Tranquilidade, SA que trata dos seguros de todos os Sócios praticantes, a Galp Power e a Endesa. A entidade responsável pela revisão de contas do GCP é a MRG Roberto, Graça & Associados SROC. Todos os artigos de *merchandising* vendidos no Clube são disponibilizados pela empresa Effect Comunicação. Em anexo (26) pode-se observar os principais fornecedores e os valores despendidos com os mesmos.

O Ginásio Clube, para além dos seus fornecedores, recorre a empresas de *leasing* em situações em que seria necessário investir um grande montante, nomeadamente para as máquinas da Sala de Exercício (Gímnica), máquinas de costura (Moura e Fortes) e iluminações led (Gestimide).

Produto (Product)

O Ginásio Clube Português não oferece apenas um serviço na área *fitness*. Oferece uma experiência. Oferece um sentimento de pertença e de família alargada. “São estas características que diferem um Clube Desportivo de um centro de *fitness*. E

é este o principal fator diferenciador entre o GCP e os demais ginásios de Portugal” – como afirma Patrícia Jorge, Coordenadora do departamento de Comunicação e Marketing do GCP.

Com mais de 50 modalidades diferentes, para crianças, adultos e idosos, o *core business* do GCP são as aulas de grupo, a sala de exercício e as aulas de competição, pré-competição, representação, pré-representação e formação. Estas são as grandes áreas do Clube e as que fazem as pessoas procurarem o GCP e não outros ginásios.

A maior aposta do Clube está no Cartão Gold, um livre-trânsito total com acesso a todas as Aulas de Grupo e Sala de Exercício, a qualquer hora, todos os dias da semana e ainda livre acesso à Piscina Municipal de Campo de Ourique. Para quem conseguir frequentar o ginásio nas horas de menor afluência, poderá selecionar o Cartão Gold Off-Peak, com acesso total à SE e aulas de grupo no horário mencionado. Os dois cartões são exclusivos para maiores de 14 anos. Para as crianças há um leque variado de modalidades (ginástica, desportos de combate, dança, tiro com arco, tiro, ténis, futebol, voleibol e natação).

Tendo em conta as necessidades dos Sócios e atendendo às mesmas, o GCP criou 3 Programas Especiais (PE) – PE Gestão e Controlo de Peso, PE Reabilitação Cardíaca e PE Obesidade Infantil. Estes programas, para além do livre acesso a Aulas de Grupo e Sala de Exercício, incluem consultas de nutrição e treinos personalizados.

Para além das atividades desportivas, existem mais serviços disponíveis, nomeadamente aulas de reabilitação psicomotora, spa – com sauna, banho turco, massagens - fisioterapia, cabeleireiro, bar/restaurante, consultas de nutrição, férias desportivas e festas de aniversário para as crianças, aconselhamento técnico e PT.

As 3 Aulas de Grupo mais populares são a Localizada (20h/20h45), que tem em média 23 pessoas por aula, a Global Training (18h/18h45) com uma média de 21 alunos por aula e Local Power (18h30/19h15) com cerca de 18 alunos por aula. As aulas que têm lugar ao final da tarde são muito populares e têm uma grande afluência. O GCP preocupa-se com o bem-estar do Sócio, o que implica que haja uma grande variedade de aulas, que chegam a começar com 15 minutos de diferença para que o Sócio possa escolher a Aula perfeita para si.

Para além das atividades anuais que existem para os Sócios, existem ainda as Mega Aulas, que são eventos gratuitos de 1h30 a 3h em que o objetivo é reunir os Sócios e seus convidados para disfrutarem de uma aula diferente. Estas aulas podem ser de variadas modalidades, nomeadamente Bike, Zumba e Cardio Power.

Para os Sócios que gostam de atividades ao ar livre o GCP criou o Clube Oxigénio, que organiza visitas a museus, passeios e viagens.

Preço (Price)

O GCP tem vários preços e várias opções de pagamento.

O Cartão Gold – livre-trânsito total - tem o valor de 50€ por mês ou, para quem preferir pagar o valor anual num único momento, 550€. O Cartão Gold Off-Peak, por ter um horário de acesso reduzido tem o valor de 40€ mensais.

As atividades para crianças começam nos 25€/mês, para atividades de 1 aula por semana, e vão até aos 47€/mês, para crianças que têm duas a seis aulas por semana.

Na SE é possível solicitar treinos com um PT por 40€/hora.

Existem preços especiais para Sócios de acordo com a sua antiguidade, que podem chegar aos 6% de desconto para pagamentos anuais. Quando dois ou mais irmãos se inscrevem ao mesmo tempo, usufruem de um desconto de 5%.

Sendo o GCP um Clube Desportivo, é necessário que todos os Sócios efetuem o pagamento da Quota Anual de Sócio (QAS). Esta QAS tem o custo de 30€, 60€ ou 90€ consoante a idade do Sócio.

Todos os preços referentes aos diferentes Cartões, PE, PT e QAS podem ser consultados no anexo 27.

Comunicação (Promotion)

O GCP utiliza vários meios para chegar aos Sócios atuais e potenciais.

- **Online:** Página do Facebook que conta com 15.000 “gostos” e *website* oficial. Estes dois meios são utilizados para divulgar campanhas externas e internas, eventos, resultados de competições, fotografias e campanhas de parceiros. O Facebook é um bom meio para partilhar fotografias e vídeos conseguindo-se geralmente uma boa taxa de alcance e, cada vez mais, permite interagir com os Sócios.

- **Marketing Interno:** Acrílicos (expositores A3 e A4), *x-banners*, *mupis*, *flyers*, *outdoors* na entrada do Clube e Jornal O Sport.
- **Parceiros:** O GCP tem um leque de parceiros de forma a conseguir bons descontos para os Sócios. Estes parceiros divulgam a oferta do GCP pela sua carteira de clientes.
- **Street Marketing:** Distribuição de *flyers* com informação sobre campanhas externas, distribuição de balões no aniversário do Clube.
- **Gala Anual GCP:** A Gala Anual, que tem lugar no Grande Auditório do Centro Cultural de Belém (CCB), com capacidade para cerca de 1.400 pessoas, é o evento mais esperado pelos atletas do GCP. É um Sarau onde todas as classes de formação, (pré) representação e (pré) competição apresentam um esquema com as suas melhores qualidades. A Gala é composta por 3 sessões distintas que geralmente esgotam. Esta Gala é posteriormente emitida pela RTP2, no programa Desporto2 e nos aviões da TAP.
- **Word of Mouth (WOM):** No GCP é bastante comum os Sócios trazerem amigos e familiares para se inscreverem. O WOM é um recurso muito poderoso e importante neste Clube.
- **Eventos Desportivos:** O GCP tem vindo a apostar, desde o último ano, na organização de eventos desportivos nacionais e internacionais nas várias modalidades de dança e ginástica (acrobática, rítmica, artística masculina e feminina, *teamgym* e ginástica para todos). Os eventos têm a assinatura Ginásio Clube Português, o que leva a que pessoas de vários Clubes concorrentes vejam a qualidade do Ginásio.

Distribuição/Local (Place)

O GCP, ao contrário de outras grandes cadeias de ginásios, tem apenas uma localização. A entrega do serviço é feita diretamente pelo GCP aos Sócios.

Sede:

- **Morada:** Praça do Ginásio Clube Português, nº1 1250-111 Lisboa
- **Horário:** 2ª a 6ª feira: 07h00 às 24h00
Sábados: 09h00 às 20h00

Domingos e feriados: 09h00 às 24h00

Piscina Municipal de Campo de Ourique:

- **Morada:** Rua Correia Teles, 103-A 1350 - 097 Lisboa
- **Horário:** 2ª a 6ª das 07h30 às 21h30

Sábado das 08h30 às 18h30

Domingo das 08h30 às 13h30

Evidências Físicas (Physical Evidence)

O Ginásio Clube é caracterizado por ter um ambiente acolhedor, numa localização privilegiada na área de Lisboa. O ginásio tem, no seu interior, 9 pisos, 18 ginásios para a prática de exercício, 3 balneários, 1 vestiário, 1 Sala de Troféus, 1 biblioteca/sala de estudo, Bar/Restaurante, espaço para crianças (Fun Space), numa área de 3511m². Quanto ao exterior, tem, atualmente, 1 parque estacionamento, 2 campos de ténis, 1 campo polivalente, Piscina Municipal de Campo de Ourique. No anexo 28 pode ser observada a planta do Clube.

Porém, no próximo ano, estarão finalizadas as obras e o GCP contará ainda com 1 parque de estacionamento com 200 lugares, 6 campos de padel e 1 pavilhão para a prática de ginástica.

Os colaboradores da Receção do GCP utilizam uma farda que varia todos os anos, no Verão e no Inverno (anexo 29).

Todos os atletas que participem em saraus e competições têm que utilizar o fato-treino oficial do GCP (anexo 30) aquando das deslocações.

O programa anual de atividades é enviado todos os anos por correio para os Sócios. Este programa pode ser encontrado na receção do Clube, bem como o mapa anual das Aulas de Grupo, num formato desdobrável e portátil. Pode ser consultado também nos balneários masculino e feminino (anexo 31)

O logótipo do GCP (anexo 32) está visível em todos os meios de divulgação do Clube, bem como nos itens de *merchandising* vendidos na Sede do Clube.

Processo (Process)

Para começar a realizar atividade física no GCP, os Sócios têm que realizar a inscrição na Recepção do Clube. De seguida, o Sócio pode utilizar o ginásio de acordo com o Cartão escolhido.

Para entrar nas zonas de treino é necessário validar o cartão de Sócio. (*Blueprint* do serviço anexo 33).

O processo de inscrição é visto como um dos pontos fracos do ginásio. Isto deve-se ao facto de ser feito exclusivamente de forma presencial, o que consome bastante tempo e recursos humanos. O mesmo se verifica com as reinscrições, sendo que têm que ser feitas na Recepção do Clube, causam um grande congestionamento na entrada do GCP, grandes tempos de espera e, consequentemente, Sócios insatisfeitos.

5.3. Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*)

A análise SWOT pretende identificar as principais Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Para a realidade do GCP, os principais pontos identificados foram:

- Forças - Grande variedade de atividades, proximidade com os sócios;
- Fraquezas – Pagamento da QAS, falta de lugares de estacionamento, apenas existe um ginásio, o que impossibilita os Sócios de treinarem noutra localização se assim lhes for conveniente;
- Oportunidades – O novo complexo desportivo poderá trazer novos Sócios;
- Ameaças – Ginásios *low-cost* e *premium* que oferecem diferentes serviços, aumento significativo da competitividade.

Strengths - Forças	Weaknesses - Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Tradição e antiguidade do Clube • Instalações modernas e em melhoria constante; • Clientes leais; • Boa localização; • Professores qualificados; • Proximidade com os sócios; • Grande variedade de atividades; • Aulas para diferentes tipos de pessoas e gostos; • Horário prolongado; • Não tem fidelização; • O Clube não está excessivamente cheio; • Campeões nacionais e internacionais; • Representação e competição fazem com que o clube seja reconhecido nacional e internacionalmente; • Nome da marca; • Linha de <i>merchandising</i> cada vez mais atrativa para os Sócios vestirem GCP; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não oferece sauna e banho turco; • Não oferece toalhas de banho; • Grande percentagem dos sócios não é praticante (53%); • Falta de lugares de estacionamento (pago e grátis); • Existe apenas um clube; • Falta de serviço online (área pessoal, (re)inscrições, compra de serviços e produtos); • Pagamento obrigatório de Quota Anual de Sócio;
Opportunities - Oportunidades	Threats - Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Novo complexo desportivo; • Maior preocupação com o bem-estar e saúde; • Ginásios estão na “moda”; • 52% da população portuguesa sofre de pré-obesidade ou obesidade; • Consciência dos benefícios da prática de exercício físico; • Eventos abertos a todas as pessoas; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ginásios <i>low-cost</i>; • Ginásios <i>premium</i> que oferecem mais serviços (ex: sauna, banho turco, <i>jacuzzi</i>); • Mercado muito competitivo (grande número de <i>players</i>, boa relação qualidade-preço); • Aumento do sedentarismo na população portuguesa; • 52% da população portuguesa sofre de pré-obesidade ou obesidade; • Falta de tempo e dinheiro para ir ao ginásio; • Concorrentes têm maior budget de comunicação; • Aumento dos preços no novo parque de estacionamento; • Bom tempo permite treinos ao ar livre.

Tabela ii – Análise SWOT

5.4. Pressupostos

Para a realização do presente Plano de Marketing, partiu-se do pressuposto que:

1. A análise de mercado vai manter-se inalterada;
2. O GCP fará um investimento operacional no ano de 2017 no valor de 3,3 milhões de euros;
3. O projeto de obras (parque de estacionamento com 200 lugares, 6 campos de padel, 1 complexo desportivo para a ginástica acrobática e polidesportivo) já estará em funcionamento em janeiro de 2018;

4. O projeto, quando finalizado, será gerido exclusivamente pelo GCP.

5.5. Objetivos e Estratégias de Marketing

5.5.1. Objetivos de Marketing

Os objetivos de marketing para o presente plano são:

1. Aumentar o número de Sócios praticantes na área de *fitness* em 5%;
2. Fidelizar, pelo menos, 50% dos sócios inscritos no ano de 2018;
3. Aumentar em 5% o número de Sócios inscritos no Cartão Gold Off-Peak;
4. Aumentar o número total de Sócios ativos para 5.000 (aumento de 10%);
5. Aumentar o número médio diário de Sócios nas Aulas de Grupo em 10% no Horário de Inverno e 20% no Horário de Verão;
6. Aumentar o número médio mensal de Sócios na Sala de Exercício em 10%;
7. Aumentar em 15% o número de seguidores no Facebook;
8. Aumentar em 50% o número de seguidores no Instagram;

5.5.2. Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

Posicionamento

O GCP pretende ser o ginásio mais eclético do país, sempre associado à modernização constante. Pretende ser um Clube que põe os interesses dos seus Sócios em primeiro lugar. Um Clube de primeira linha nas áreas de formação, representação, competição e, recentemente, na área *fitness*.

Segmentação

O processo de segmentação é importante visto que elimina mercados que são inacessíveis ou inadequados, agrupa clientes com as mesmas necessidades e melhora a eficiência do marketing (Wood, 2010).

Os critérios mais relevantes para a segmentação dos clientes do GCP são:

- 1) Critério **geográfico**, visto que as pessoas geralmente escolhem o ginásio que, de acordo com as suas exigências, está mais perto da sua casa e/ou local de trabalho;
- 2) Critério **socioeconómico**: não se tratando de um ginásio *low-cost*, os sócios do GCP terão que auferir um rendimento suficiente para pagar a mensalidade que ronda os 50€;
- 3) critério ***lifestyle***: os clientes deverão ter um estilo de vida ativo no que a

frequentar ginásios diz respeito; 4) critério **brand loyalty**: o GCP tem como objetivo fidelizar os clientes e criar uma “grande família”.

Targeting

De acordo com os critérios de segmentação, o *target* do Ginásio Clube Português são pessoas que trabalhem e/ou residam na zona da Grande Lisboa e com acesso ao Rato, de classe social média, média-alta e alta, que tenham ou pretendam ter um estilo de vida ativo (relativo à prática de desporto). Relativamente à *brand loyalty*, é importante que os Sócios sejam leais e que demonstrem satisfação para com o Clube e os serviços oferecidos.

5.5.3. Estratégias de Marketing

Relativamente às estratégias de marketing, tendo em conta que o GCP irá apostar em produtos e segmentos de mercado já existentes, estas serão estratégias de penetração de mercado.

5.5.3.1. Táticas de Marketing: Marketing Mix

O Ginásio Clube Português é um dos Clubes mais antigos do Mundo, porém, no ambiente extremamente competitivo que se vive hoje em dia no setor *fitness*, esta designação por si só não é suficiente para atrair novos Sócios. Posto isto, o GCP tem que estar sempre um passo à frente dos restantes *players* do mercado, com Aulas de Grupo inovadoras, novas máquinas na Sala de Exercício, ênfase nas atividades de marketing e CRM (*Customer Relationship Management*).

O GCP providencia um serviço aos seus Sócios, logo o marketing-mix será composto por 7 P's e não apenas 4.

As estratégias contempladas na tabela iii são resultado do diagnóstico efetuado, dos questionários a Sócios e não Sócios e das entrevistas realizadas presencialmente.

Tática de Marketing (Objetivo que pretende ajudar a cumprir)

Product (Produto)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Torneios familiares – cada família forma uma equipa e passam o dia no GCP a fazer desafios/jogos, no final a equipa vencedora ganha prémios GCP (1, 2, 3, 4); ○ Torneios entre colaboradores GCP – atividades de <i>teambuilding</i>; ○ Mega Aulas temáticas – Anos '80, música brasileira, festa branca (todos devem utilizar roupa branca); ○ Treinos <i>outdoor</i> amigos do ambiente, nomeadamente corridas ao ar livre e subida e descida escadas (1, 2, 4); ○ Dar treinos a pequenos grupos de colaboradores em empresas;
--------------------------	--

Plano de Marketing Ginásio Clube Português

- Criar uma linha de *merchandising* específico para os Treinadores das Classes (4);
- Criar linha de *merchandising* para as Classes (t-shirt personalizada) (4);
- Reintrodução do Arraial de Verão GCP onde estavam presentes os Sócios e onde se deve celebrar e fomentar o espírito GCP. Neste Arraial havia comida, bebida e jogos tradicionais (4);
- Apostar mais em modalidades Olímpicas, nomeadamente a ginástica rítmica e artística, que existem no GCP mas não têm obtido bons resultados a nível internacional. Esta aposta, uma vez ganha, trará prestígio, visibilidade e, consequentemente, maior faturação para o Ginásio, uma vez que são modalidades que aparecem nos noticiários (televisão) e jornais (*online* e em papel) (4);
- Introdução da modalidade ginástica de trampolins (modalidade Olímpica) (4);
- Fazer um catálogo com os artigos de *merchandising* no qual os modelos são funcionários e Sócios do GCP (4);
- Acesso às aulas de hidroginástica na PMCO através do cartão Gold (1, 2, 4);
- Introdução de um cartão apenas com acesso às Aulas de Grupo, com um preço reduzido (1, 3, 4);
- Introdução de Aulas de Grupo aos Domingos de manhã (1, 2, 3, 4, 5);
- Introdução de Aulas de Grupo a partir das 15h30 (1, 2, 3, 4, 5);

Price (Preço)

- Política de preço especial para estudantes não residentes em Lisboa (sem fidelização, sem obrigatoriedade de pagamento de QAS) (1, 3, 4);
- Campanha especial para pais/mães de atletas da Formação, Representação e Competição - redução de preço se vierem treinar ao GCP no mesmo horário que os filhos (1, 4);
- Captação de Sócios não praticantes através de campanha especial: inscrição no cartão Gold com desconto de 20% durante 12 meses (1, 4);
- Captação de novos Sócios: oferta de jóia de inscrição e 40€/mês durante 12 meses para Cartão Gold (1, 4);
- Captação de empresas: oferta de jóia de inscrição e desconto 20% para empresas com mais de 10 inscritos no Cartão Gold (1, 4);
- Campanha de aniversário: oferta de jóia de inscrição e 143 dias a 1€/dia para inscrição cartão Gold (1, 4);
- Transição de utilizadores do Cartão Star (Classes de (pré) representação e (pré) competição) para Cartão Gold: oferta de jóia de inscrição e 45€/mês durante 12 meses (1, 2);
- Oferta de 1 hora de parque a Sócios que, nesse dia, treinem no GCP;

Place (Distribuição)

- Adicionar ao *site* GCP quais os acessos ao mesmo (autocarros e metro);

Promotion (Comunicação)

- Criação de uma *App* GCP para *smartphones* e *tablets* onde o Sócio pode ver todas as Aulas de Grupo e horários, fotografias/vídeos das Aulas de Grupo, fazer o seu horário semanal, ver o perfil dos professores, ver quais as aulas que cada professor dá, consultar Mega Aulas e fazer inscrições nas mesmas, secção específica para clube da corrida/oxigénio/PE, consultar marcações de Nutricionista, PT, Fisioterapia (2);
- Criação de uma comissão de Sócios de forma a melhorar a comunicação entre Sócios e Direção do Clube (2);
- Adicionar secção de testemunhos de clientes/sócios satisfeitos no *site* (1, 3, 4);
- *VideoTour* pelo clube para colocar no *site*, assim os potenciais Sócios podem ver o Clube sem se deslocarem às instalações (1, 3, 4);
- Instagram mais interativo em que aparecem as classes, Aulas de Grupo e Sala de Exercício, com pequenos vídeos e fotografias todos os dias (1, 2, 4, 8);
- No Instagram criar a "Classe da semana", ou seja, durante uma semana sai uma fotografia/mini vídeo por dia da mesma classe, na semana seguinte será outra classe e assim sucessivamente (1, 2, 4, 8);
- Utilizar o Facebook para partilhar álbuns de fotografias de saraus das classes de representação, competição, eventos, entre outros (4, 7);
- Colocação de um ecrã com toda a informação sobre futuros eventos, resultados de competições e eventuais campanhas que possam existir. As informações passam consoante o público que frequenta o ginásio a determinadas horas (1, 3, 4);
- Descrever no Mapa de Aulas de Grupo e no *site* a intensidade e dificuldade de cada aula numa escala de 1 a 5 tendo em conta qual o professor que leciona essa aula (1, 2, 4, 5);

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Indicar no Mapa de Aulas de Grupo e no <i>site</i> se cada aula é de categoria cardio, força ou corpo e mente (1, 2, 4, 5); ○ Realizar exposições no Clube com vários temas, nomeadamente, Campeões Nacionais, atletas presentes nos Jogos Olímpicos, aniversário das várias Classes de Representação. (2); ○ Passatempo para as Classes do cartão Star, Baby e Kids – a fotografia que tiver mais “gostos” no Facebook do GCP ganha um prémio exclusivo (t-shirt para toda a classe) (2, 7); ○ Homenagem aos Campeões Nacionais 2017 no aniversário do Clube (2); ○ De forma a combater a falta de assiduidade nos meses de Verão e Natal lançar um desafio aos Sócios: realize 12 treinos nestes meses e ganhe um presente GCP (bebedouro, toalha de treino, t-shirt, entre outros) (2, 5, 6) ○ Oferta de um presente aos Sócios no seu aniversário (2); ○ Festa de Natal GCP – oferecer um presente a todas as crianças presentes na festa (2); ○ No Sarau GCP todas as classes apresentam o trabalho realizado ao longo do ano (2, 4); ○ Realização de <i>Open Days</i> para que os Sócios possam trazer um amigo para treinarem em conjunto (1, 2, 3, 4, 5, 6); ○ Oferta de um horário mensal (anexo 34) e/ou semanal (anexo 35) aos Sócios para que possam planear as suas aulas e ficarem mais motivados (2, 5)
People (Pessoas)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Os colaboradores que estão na SE devem ser mais dinâmicos e ativos, interagindo com os Sócios, questionando e sugerindo novos exercícios (2, 6); ○ Realização de atividades de <i>team building</i> com os colaboradores consoante a sua área de trabalho no GCP: Recepção, SE, Direção Executiva; ○ Criação de protocolos com empresas com condições especiais para colaboradores GCP;
Physical Evidence (Evidências Físicas)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Harmonizar a comunicação e sinalética, visto que neste momento não há uma linha orientadora (2); ○ Envolver os colaboradores na comunicação do Clube (cartazes de campanhas mensais, fotografias explicativas dos exercícios e alongamentos) para que os Sócios se sintam ligados aos mesmos (2); ○ Novas fardas para os rececionistas do GCP e da PMCO;
Process (Processo)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Possibilidade de efetuar a inscrição e reinscrição <i>online</i> (1, 2, 3,4); ○ Possibilidade de comprar os bilhetes para as Galas Anuais GCP e eventos GCP através da Internet (2); ○ Realizar o processo de inscrição presencial de forma mais acolhedora, levar o potencial Sócio para uma sala específica onde podem falar sem serem interrompidos com questões de outros Sócios (1, 3, 4).

Tabela iii – Táticas de Marketing

5.6. Planeamento e Calendarização

A calendarização tem como horizonte temporal 1 ano, com início em janeiro de 2018 e término em dezembro do mesmo ano. Como se pode observar na tabela apresentada abaixo muitas das ações serão implementadas estrategicamente nos meses de março (mês de aniversário do Clube) e setembro (início da nova época 2018/2019).

O calendário está organizado segundo o tipo de ação e de acordo com o mês a que respeita.

As ações, na sua maioria, passarão pelas fases: 1) análise e planeamento - verde; 2) implementação - azul; 3) avaliação - laranja.

Plano de Marketing Ginásio Clube Português

	Ação	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
PRODUCT	Mega Aulas temáticas												
	Catálogo de <i>merchandising</i>												
	Treinos <i>outdoor</i>												
	Arraial de Verão GCP												
	Torneios familiares												
	Torneios entre colaboradores GCP												
	Aposta em modalidades Olímpicas												
	Treinos em empresas												
	Ginástica de trampolins												
	Hidroginástica para cartão Gold												
	Cartão só com Aulas de Grupo												
	<i>Merchandising</i> Treinadores das Classes												
	<i>Merchandising</i> para as Classes												
	Aulas de Grupo aos Domingos de manhã												
	Aulas de Grupo a partir das 15h30												
PRICE	Captação de Sócios não praticantes												
	Captação de novos Sócios												
	Oferta de 1 hora de parque a Sócios												
	Campanha de 143º aniversário												
	Preço especial para estudantes												
	Campanha pais/mães de atletas												
	Captação de empresas												
	Transição Cartão Star → Cartão Gold												
PLC	Acessos no site												
PROMOTION	App GCP												
	Intensidade e dificuldade de cada aula												
	Categorizar Aulas de grupo												
	Instagram mais interativo												
	Classe da semana no instagram												
	Oferta de presente aos Sócios no seu aniversário												
	Álbuns no Facebook												
	Sarau GCP												
	VideoTour pelo Clube												
	Comissão de Sócios												
	Secção de testemunhos no site												
	Ecrã com informação GCP												
	Exposições no Clube												
	Homenagem Campeões Nacionais 2017												
	Passatempo Classes												
	Desafio assiduidade												
	Festa de Natal GCP												
	Organização de campeonatos internacionais												
	Open Days no GCP – Traga um amigo												
	Horário mensal e semanal												
PEOPLE	Formação professores SE												
	Protocolos com empresas												
	Atividades de <i>team building</i>												
P.EV.	Harmonizar a comunicação												
	Colaboradores na comunicação do Clube												
	Novas fardas Verão Recepção												
•	Inscrição e reinscrição <i>online</i>												

[illegible]

Tabela iv – Calendarização táticas de Marketing

5.7. Implementação e Controlo

O controlo do presente Plano de Marketing será feito através do número de novas inscrições no Cartão Gold, comparando esse número com o período homólogo do ano anterior.

Serão ainda contabilizados os fãs nas redes sociais Facebook e Instagram.

No ano de 2019 será necessário verificar qual a taxa de fidelização de Sócios relativa ao ano de 2018.

5.8. Orçamentação

O orçamento de comunicação e marketing no GCP é adjudicado conforme o método “o que se pode gastar” sendo que este não sofre grandes alterações de um ano para o outro. No ano de 2018 o orçamento será de 30.000€¹.

Product	Price	Place	Promotion	People	Physical Evidence	Process	Total
3.850€	7.200€	0€	10.900€	4.000€	2.750€	1.300€	30.000€
12,83%	24%	0%	36,33%	13,33%	9,17%	4,33%	100%

Tabela v – Orçamento para Marketing GCP 2018

O orçamento detalhado encontra-se no anexo 36.

6. CONCLUSÕES

Face a uma concorrência crescente na área do *fitness*, o planeamento de marketing é uma ferramenta fundamental que visa a diferenciação e a sustentabilidade das organizações. O Plano de Marketing do GCP para 2018 visa a identificação e obtenção de oportunidades do mercado, aquisição de novos clientes, retenção e fidelização de clientes atuais.

Relativamente às questões de investigação inicialmente colocadas, as seguintes considerações sintetizam respostas encontradas na realização deste projeto de investigação:

¹Este budget não inclui o Sarau do GCP e eventos/torneios internacionais, visto que são eventos que englobam vários departamentos do Clube.

1. Tendo em conta o vasto leque de atividades existentes no GCP, existem clientes de todas as faixas etárias. A maioria dos Sócios (46%) tem menos de 25 anos e 53% são do sexo feminino;
2. A qualidade de serviço é percecionada pelos Sócios, em 42,86% dos casos como sendo “Muito Boa”. Foi averiguado que não existem diferenças significativas na avaliação da qualidade do serviço prestado pelo GCP de acordo com as características demográficas e motivações para a prática do *fitness*;
3. A angariação de mais sócios praticantes para a área de fitness passa pela implementação de atividades e táticas fundamentais tais como políticas de redução de preço nos primeiros 12 meses;
4. As estratégias de marketing-mix para a angariação e retenção de sócios praticantes consideradas fulcrais são: criação de uma App para mostrar que o Clube está na vanguarda da tecnologia, criação de passatempos e desafios ao longo do ano, possibilidade de redução da mensalidade e oferta de 1 hora de estacionamento aos Sócios que, nesse dia, treinem no GCP;
5. Os programas de ação devem ser seguidos de acordo com a calendarização e orçamentação definidas. Os programas de marketing-mix mais significativos, em termos de investimento e tempo, são a Comunicação, Preço e Produto.

É da máxima importância fomentar o espírito GCP, neste Clube em que é possível estar presente em todas as fases da vida dos Sócios, desde o nascimento até depois da reforma. Há oferta para todos.

Este plano permitirá que um Clube centenário tenha sempre os olhos postos no futuro. Que compreenda a importância do departamento de comunicação e marketing, muitas vezes esquecido, num mercado cada vez mais competitivo, com mais ofertas e ideias a cada dia.

É imperativo manter a qualidade constante e uma grande variedade de atividades para que os Sócios permaneçam no Clube, ano após ano.

A relação criada com os Sócios não pode ser esquecida pois é esta ligação que faz com que haja Sócios orgulhosos de fazerem parte do GCP, que não trocariam este ginásio por mais nenhum.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afthinos, Y., Theodorakis, N.D. and Nassis, P. (2005), Customers' expectations of service in Greek fitness centers – gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing service quality*, 15(3), 248-58.
- Calkins, T. (2008). *Breakthrough marketing plans: How to stop wasting time and start driving growth*. Palgrave Macmillan, New York.
- Caslavova, E., Kraft, J., & Voracek, J. (2011). Diagnostics of personal work at sport organizations in the Czech Republic. *Engineering Economics*, 22(5), 519-526.
- Greenley, G., Hooley, G., Saunders, J., (2004). Management processes in marketing planning. *European Journal of Marketing*, 38(8), 933-955.
- Jasinskas, E., Reklaitiene, D., & Svagzdiene, B. (2013). Evaluation of service quality in fitness centres. *Transformation in Business & Economics*, 12(1), 108-123.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. Boston: Pearson Prentice Hall.
- Lagrosen, S., & Lagrosen, Y. (2007). Exploring service quality in the health and fitness industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(1), 41-53.
- Lovelock, C. H., & Wright, L. (1999). *Principles of service marketing and management*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Malhotra, Naresh, David Birks and Peter Wills, *Marketing Research - An Applied Approach*, 4th edition, Prentice Hall, 2012.
- McDonald, M. H. (1989). Ten barriers to marketing planning. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 1-18.
- McDonald, M. (1996). Strategic marketing planning: theory, practice and research agendas. *Journal of Marketing Management*, 12(1-3), 5-27.
- McDonald, M. (2008), *Malcolm McDonald On Marketing Planning*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Parasuraman, A., Zeithaml V., Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 49, 41-50.

- Parasuraman, A., Zeithaml V., Berry, L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing*. 64 (1), 12-40.
- Perry, C., & Gummesson, E. (2004). Action research in marketing. *European Journal of Marketing*, 38(3/4), 310-320.
- Phillips, Lynn W., Dae R. Chang, and Robert D. Buzzel (1983), Product Quality, Cost Position, and Business Performance: A Test of Some Key Hypotheses, *Journal of Marketing*, 47 (Spring), 26-43.
- Robinson, L. (1999). Following the quality strategy: the reasons for the use of quality management in UK public leisure facilities. *Managing Leisure*, 4(4), 201-217.
- Saunders, M., Lewis. P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*.
- Simkin, L. (2002). Barriers impeding effective implementation of marketing plans—a training agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(1), 8-24.
- Thomas, Dan R. E. (1978), Strategy is different in Service Business, *Harvard Business Review*, 56 (July-August), 158-165.
- Westwood, J. (2006). *How to write a marketing plan*. Kogan Page Publishers, London.
- Whalen, P. S., Boush, D. M., (2014). Why, how and to what effect do firms deviate from their intended marketing plans? Towards a taxonomy of post plan improvisations. *European Journal of Marketing*, 48(3/4), 453-476.
- Wilson, H. N. (2004). Towards rigour in action research: a case study in marketing planning. *European Journal of Marketing*, 38(3/4), 378-400.
- Wood, M. B., (2010). *Essential guide to marketing planning* 2nd edition. Prentice Hall, Harlow.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33-46.

WEBSITES E DOCUMENTOS NA INTERNET

Expresso (2016).

Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/economia/exame/2016-01-27-Negocio-do-fitness-mostra-os-musculos-1> [Acesso em: 2017/04/25]

Meios e Publicidade (2016).

Disponível em: <http://www.meiosepublicidade.pt/2016/06/e-este-o-retrato-do-sector-de-ginasios-em-portugal/> [Acesso em: 2017/05/01]

Banco de Portugal (2017).

Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/projecoes_mar17_pt.pdf [Acesso em: 2017/05/04]

Oficina da net (2016).

Disponível em: <https://www.oficinadanet.com.br/post/16064-quais-sao-as-dez-maiores-redes-sociais> [Acesso em: 2017/05/05]

Conselho Nacional do Desporto.

Disponível em: <http://www.cd.ubi.pt/artigos/Gin%C3%A1sios.pdf> [Acesso em: 2017/05/07]

Marktest (2016).

Disponível em: http://www.marktest.com/wap/private/images/Logos/Folheto_redes_sociais_2016.pdf [Acesso em: 2017/05/07]

Pordata.

Disponível em: <http://www.pordata.pt/Tema/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o-1> [Acesso em: 2017/05/13]

Sic Notícias (2017).

Disponível em: <http://sicnoticias.sapo.pt/pais/2017-05-17-Portugal-entre-os-5-paises-europeus-com-mais-adolescentes-obesos> [Acesso em: 2017/07/03]

World Health Organization.

Disponível em: <http://www.euro.who.int/en/health-topics/noncommunicable-diseases/obesity/data-and-statistics> [Acesso em: 2017/07/03]

All United Sports (2016).

Disponível em: <http://www.allunitedsports.com/news/a-tecnologia-esta-a-mudar-a-industria-do-fitness-rasmus-ingerslev-fitness-ginasios/> [Acesso em: 2017/07/10]

The International Health, Racquet & Sportsclub Association (2016).

Disponível em: <http://www.ihrsa.org/blog/2016/10/3/rasmus-ingerslev-man-of-many-brands.html> [Acesso em: 2017/07/10]

ANEXOS

ANEXO 1

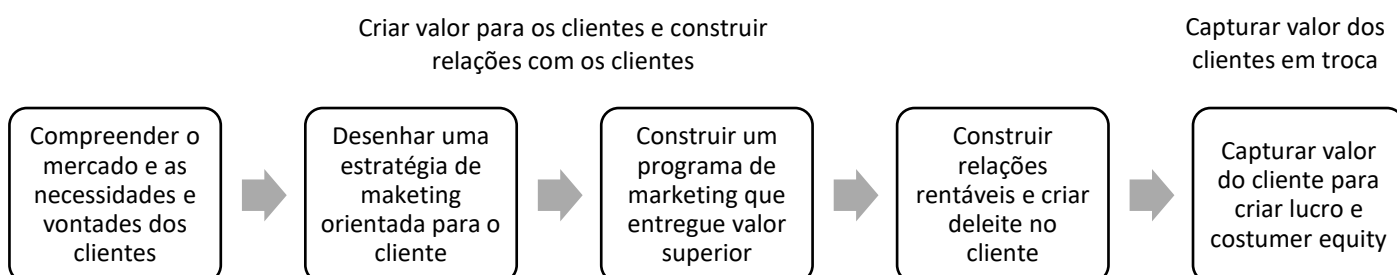


Figura i - Modelo simples do processo de marketing, Kotler e Armstrong (2011)

ANEXO 2

10 BARREIRAS AO PLANEAMENTO DE MARKETING	
1.	Confusão entre táticas e estratégia
2.	Isolar o marketing das operações
3.	Confusão entre a função e o conceito de marketing
4.	Barreiras organizacionais
5.	Falta de análises em profundidade
6.	Confusão entre processo e <i>output</i>
7.	Falta de conhecimentos e capacidades
8.	Falta de uma abordagem sistemática de marketing
9.	Falha na forma de dar prioridade aos objetivos
10.	Culturas organizacionais hostis

Tabela vi – Barreiras ao Planeamento de Marketing, McDonald (1992)

ANEXO 3

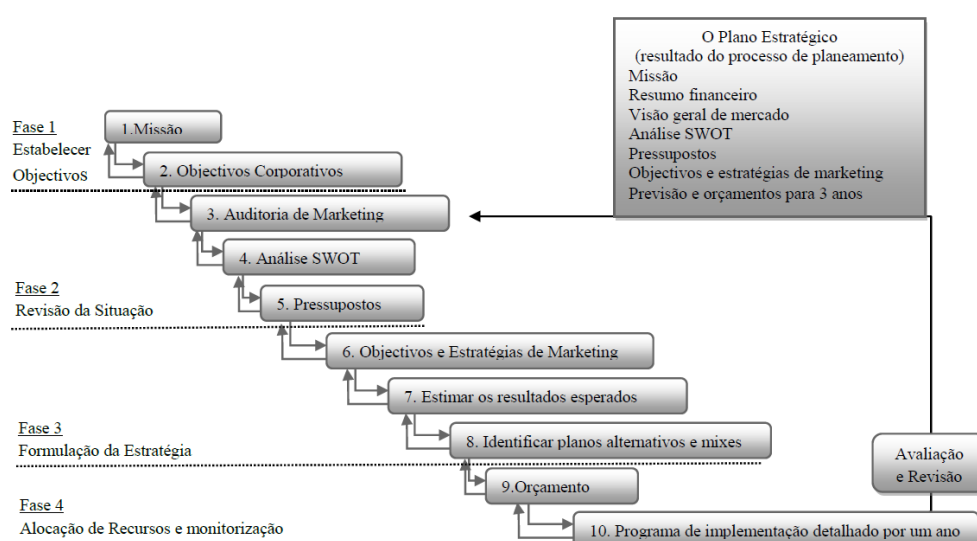


Figura ii - Os 10 passos para o processo de planeamento de Marketing estratégico (adaptado de McDonald, 2008, p.39)

ANEXO 4

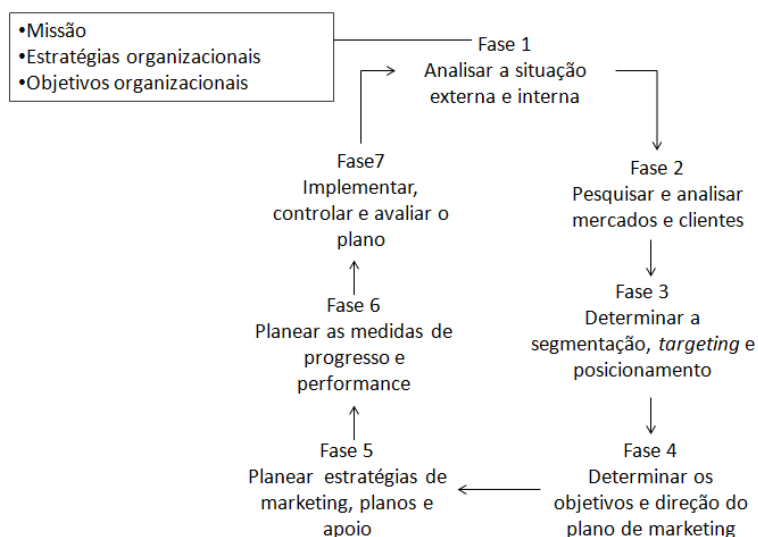


Figura iii – O Processo de Planeamento de Marketing (adaptado de Wood, 2010)

ANEXO 5

Secção do Plano	Propósito e Função
Sumário Executivo	Sumariza e perspectiva os objetivos principais e recomendações do plano de marketing.
Situação atual de marketing	Discussão sobre a situação atual de mercado, identificação de segmentos de mercado, target e descreve a situação atual da empresa.
Descrição do mercado	Descreve, detalhadamente, os segmentos alvo. Contextualiza as estratégias de marketing e programas de ação.
Benefícios e características do produto	Cada característica do produto pode satisfazer diferentes necessidades dos consumidores e segmentos alvo.
Análise de produto	Descreve sucintamente as características principais de todos os produtos de uma empresa. Poderá ser organizado de acordo com a linha de produto, tipo de cliente, tipo de mercado, ordem de introdução do produto.
Análise de mercado	Identifica os principais concorrentes, bem como descreve as suas posições de mercado e estratégias.
Análise de canais e logística	Identifica os canais com maior importância e os principais problemas que podem ocorrer.
Análise SWOT	Identifica as Forças e Fraquezas (capacidades internas) e as Oportunidades e Ameaças (fatores externos que condicionam a atividade da empresa)
Objetivos e problemas	Os principais objetivos devem ser definidos de forma a poderem ser medidos. Nesta secção devem ser identificados os eventuais problemas que possam ocorrer.
Posicionamento	Pode ajudar a empresa a conseguir vantagem competitiva.
Ferramentas de Marketing	Resume as decisões base que guiarão todo o plano.
Pesquisa e organização de marketing	A pesquisa deve ajudar o desenvolvimento e implementação de estratégias e programas de ação. O marketing deve ser organizado de diversas formas, nomeadamente de acordo com a função, por critérios geográficos, produto ou até mesmo por cliente.
Programas de ação	Deve ser coordenado com os recursos e atividades de outros departamentos.
Orçamentação e controlo	Os orçamentos têm como objetivo prever a rentabilidade de um determinado projeto, bem como programar as despesas de marketing. O controlo ajuda a gestão a consultar os resultados depois da implementação do plano.

Tabela vii - Conteúdo de um plano de marketing (adaptado de Kotler e Armstrong, 2011, Appendix 1 – A1-A10)

ANEXO 6 – Guião de entrevista ao Diretor-Geral do GCP

1. Qual a história do Ginásio Clube Português?
2. Qual a missão do GCP?
3. Quais os valores que o GCP pretende transmitir aos seus Sócios?
4. O que difere o GCP de outros ginásios/centros de *fitness*
5. Quais são os objetivos do GCP para o próximo ano?
6. Como é que o GCP define o preço do Cartão Gold? (Com base nos custos, concorrência, ...?)
7. Como é definido o orçamento anual de marketing?
8. O GCP ressentiu-se com a abertura dos ginásios *low-cost*?
9. Quais os principais pontos fortes do GCP?
10. Quais os principais pontos fracos do GCP?
11. Qual a importância de haver colaboradores que já fazem parte do GCP há mais de uma década?
12. Como são definidas as aulas e programas oferecidos aos Sócios?
13. Como é avaliada a formação e competência dos colaboradores?
14. Como são geridas as reclamações?

ANEXO 7 – Guião de entrevista Coordenadora Departamento Comunicação e Marketing

1. O que faz alguém escolher o GCP e não outro ginásio?
2. Quais são os objetivos do GCP para o próximo ano? (aumentar x% clientes fitness, fidelizar, ...)
3. Como é que o GCP define o preço do Cartão Gold? (Com base nos custos, concorrência, ...?)
4. Como é definido o orçamento de marketing? (o que se pode gastar, %de vendas,...?)
5. Qual é a previsão de orçamento para 2018?
6. Como tem evoluído o orçamento de marketing nos últimos 5 anos? (cresceu, diminuiu, igual?)
7. Como será distribuído o orçamento pelas áreas do marketing-mix (em %)? (Produto, preço, distribuição, comunicação, evidências físicas, pessoas, processo)
8. Quais os meios que o GCP utiliza para comunicar com os seus clientes?
9. Quais os principais pontos fortes do GCP?
10. Quais os principais pontos fracos do GCP?
11. Há algum tipo de privilégio para os Sócios que já estão no ginásio há muitos anos?
 - 11.1 Qual?

ANEXO 8 – Guião de entrevista colaboradores Recepção GCP

1. Quais as principais dificuldades em trabalhar na Recepção do GCP?
2. Quais as principais reclamações que os Sócios fazem?
3. Quais os principais pontos fortes do GCP?
4. Quais os principais pontos fracos do GCP?
5. Tem havido alterações ao longo dos anos?
6. Acha que os produtos e serviços satisfazem os clientes?
7. Há alguma maneira de saber se os Sócios estão satisfeitos com o serviço?
 - 7.1. Qual?
8. O que sugere para melhorar o serviço prestado na Recepção do GCP?

ANEXO 9 – Inquérito por questionário

1. Frequenta algum ginásio?
 - Sim. (Avança para pergunta 2)
 - Não. (Avança para pergunta 13)
 - Não, mas já frequentei. (Avança para pergunta 13)
2. Porque pratica exercício físico?
 - Controlo de peso
 - Diversão
 - Gestão do *stress*
 - Bem-estar
 - Aumento de energia
 - Aumento massa muscular

Plano de Marketing Ginásio Clube Português

- ☐ Saúde
 - ☐ Motivos sociais
 - ☐ Perda de massa gorda
 - ☐ Aumento de peso
 - ☐ Ganho de flexibilidade
 - ☐ Tonificação muscular
 - ☐ Auto-estima
 - ☐ Outro motivo. Qual? _____
3. Qual o ginásio que frequenta?
- ☐ Ginásio Clube Português (avança para pergunta 5)
 - ☐ Fitness Hut
 - ☐ Holmes Place
 - ☐ Clube VII
 - ☐ Infante Sagres
 - ☐ Solinca
 - ☐ Virgin Active
 - ☐ Viva Fit
 - ☐ Energy Health & Fun Club
 - ☐ Pump Fitness Spirit
 - ☐ Outro. Qual? _____

(Qualquer outra resposta avança para a questão 4)

4. Avalie de 1 a 7 (sendo 1-Nada importante e 7 – Extremamente importante) a importância que cada uma das seguintes características tem na escolha de um ginásio:
- ☐ Qualidade do equipamento/máquinas
 - ☐ Preço
 - ☐ Limpeza do espaço
 - ☐ Instalações visualmente atrativas
 - ☐ Variedade de serviços extra (por exemplo: cabeleireiro, bar/restaurante,...)
 - ☐ Variedade de aulas de grupo
 - ☐ Variedade de máquinas na sala de exercício
 - ☐ Simpatia dos colaboradores
 - ☐ Professores com qualificações necessárias
 - ☐ Familiaridade com os colaboradores
 - ☐ Guarda de pertences no balneário
 - ☐ Existência de sauna, banho turco e piscina
 - ☐ Horário alargado
 - ☐ Estacionamento grátis

(Avança para questão 14. Dados pessoais)

5. Com que regularidade vai ao ginásio?
- ☐ 5-7 vezes por semana
 - ☐ 3-4 vezes por semana
 - ☐ 1-2 vezes por semana
 - ☐ Menos de 1 vez por semana
 - ☐ Menos de 1 vez por mês
6. Em que período do dia costuma treinar mais vezes no GCP? (assinale apenas uma opção)
- ☐ Manhã (7h-11h59)
 - ☐ Almoço (12h-14h59)
 - ☐ Tarde (15h-19h59)
 - ☐ Noite (20h-22h)

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO

As próximas questões têm o objetivo de avaliar a Qualidade prestado pelo Ginásio Clube Português.

7. Indique a sua concordância com as seguintes frases (numa escala de 1 a 7, considerando 1 - Discordo Fortemente e 7 - Concordo Fortemente) e, de seguida, no conjunto de colunas ao lado, indique qual o grau de importância que essa frase tem para si (numa escala de 1 a 7, considerando 1 - Nada Importante e 7 - Extremamente Importante).
- ☐ O GCP tem equipamento moderno
 - ☐ As instalações são visualmente atrativas
 - ☐ O ambiente do GCP é agradável (luz natural, música, ...)
 - ☐ Os colaboradores do GCP têm uma aparência cuidada
 - ☐ Os colaboradores têm o conhecimento necessário para responder às questões dos clientes
 - ☐ Os professores do GCP têm capacidade para ensinar
 - ☐ Os professores do GCP são dinâmicos
 - ☐ Os colaboradores motivam-me para treinar mais e melhor

- Os colaboradores do GCP são simpáticos
 - Os colaboradores do GCP são corteses
 - Os colaboradores do GCP estão disponíveis para ajudar os clientes
 - Confio nos colaboradores do GCP
 - Quando tenho um problema, o GCP demonstra um interesse sincero em resolvê-lo
 - Quando tenho um problema, o GCP demonstra ter capacidade para resolvê-lo
 - Quando tenho um problema consigo comunica-lo ao GCP
 - Sei onde procurar informação sobre o GCP
 - O GCP informa com exatidão quando os serviços são realizados
 - O GCP compreende as necessidades específicas dos clientes
 - Os funcionários do GCP prestam um atendimento personalizado
 - O GCP tem um serviço adequado para mim
 - O horário do GCP é conveniente para mim
 - A localização do GCP é conveniente para mim
 - O GCP tem uma grande variedade de serviços
 - O serviço oferecido pelo GCP é consistentemente bom
 - Sinto-me seguro nas minhas transações com o GCP
 - Quando deixo os meus pertences com o funcionário do balneário sinto que ficam em segurança
 - O GCP tem como principal objetivo o bem-estar do sócio
 - Tenho orgulho em fazer parte do GCP
8. Considere o treino que acabou de efetuar, este foi na Sala de Exercício ou uma Aula de Grupo?
- Sala de Exercício
 - Aula de Grupo
9. Considerando o treino que acabou de efetuar (sala de exercício ou aula de grupo), avalie a qualidade do mesmo (considere 1 – Péssima Qualidade e 7- Excelente Qualidade)
- Qualidade do último treino realizado
10. Avalie, de forma global, a sua satisfação acerca do serviço numa escala de 1 a 7, considerando que 1 = Totalmente insatisfeito e 7 = Totalmente satisfeito.
- Satisfação global com o serviço prestado pelo GCP
11. Avalie de 1 a 7 (sendo 1-Nada importante e 7 – Extremamente importante) a importância que dá a cada um dos serviços extra que o GCP proporciona:
- | | |
|--|--------------------------------------|
| ○ Fisioterapia – Clube Saúde | ○ Avaliação e Aconselhamento Técnico |
| ○ Bar/Restaurante - O Ginásio | ○ Nutrição |
| ○ Spa – Alegria Wellness & Spa | ○ Psicologia do Desporto |
| ○ Aulas de línguas e Apoio Escolar – G-LAP | ○ Clube Oxigénio |
| ○ Cabeleireiro – Hairfit | ○ Aluguer de Instalações |
| ○ Atestado Médico Desportivo | ○ Fun Space |
| ○ Treino personalizado | ○ Coro GCP |
| | ○ Biblioteca |
12. Qual a via que utiliza para obter informação sobre o GCP?
- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| ○ Página do Facebook | ○ Flyers na Recepção |
| ○ Site | ○ Flyers nos balneários |
| ○ Pergunto na Recepção | ○ Cartazes nas paredes |
| ○ Pergunto a amigos/familiares | ○ Telefone |
| ○ Pergunto aos professores | ○ E-mail |
| ○ Pergunto nos balneários | ○ Outra via. Qual? _____ |

SE RESPONDEU “NÃO” NA QUESTÃO 1:

13. Porquê?
- Falta de tempo
 - Custo elevado

- ☐ Pratico outro tipo de atividade Qual? _____
- ☐ Não tenho interesse
- ☐ Nenhum ginásio tem um serviço adequado às minhas necessidades
- ☐ Não há nenhum ginásio perto da minha casa
- ☐ Aulas pouco dinâmicas
- ☐ Falta de atendimento personalizado
- ☐ Outro motivo. Qual? _____

DADOS PESSOAIS

14. Idade:

- ☐ 18-23
- ☐ 24-33
- ☐ 34-43
- ☐ 44-53
- ☐ 54-63
- ☐ 64-71
- ☐ >73

15. Género:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

16. Nível de instrução:

- ☐ 4º ano (1º Ciclo do Ensino Básico)
- ☐ 6º ano (2º Ciclo do Ensino Básico)
- ☐ 9º ano (3º Ciclo do Ensino Básico)
- ☐ 12º ano (Ensino Secundário)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro. Qual? _____

17. Cargo Profissional

- ☐ Quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa
- ☐ Especialistas das profissões intelectuais e científicas
- ☐ Técnicos e profissionais de nível intermédio
- ☐ Pessoal administrativo e similares
- ☐ Pessoal dos serviços e vendedores
- ☐ Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas
- ☐ Operários, artífices e trabalhadores similares
- ☐ Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem
- ☐ Trabalhadores não qualificados
- ☐ Reformado
- ☐ Estudantes
- ☐ Trabalhador-estudante
- ☐ Desempregado

18. Rendimento mensal:

- ☐ <500€
- ☐ 501€ - 1000€
- ☐ 1001€ - 1500€
- ☐ 1501€ - 2000€
- ☐ >2000€
- ☐ Não tenho rendimentos

Muito obrigada pela sua participação! Para terminar o seu questionário carregue no botão no canto inferior direito.

ANEXO 10 – Suporte teórico da construção do questionário

Dimensão	Variável	Questão Questionário	Estudo Teórico	Escala
Prática Desportiva	Frequência de ginásio	Frequenta algum ginásio?		<ul style="list-style-type: none"> ○ Sim ○ Não ○ Não, mas já frequentei
	Motivações	Porque pratica exercício físico?	Grantham, Patton, York, Winick (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Controlo de peso ○ Diversão ○ Bem-estar ○ Gestão do stress ○ Aumento de energia ○ Aumento massa muscular ○ Saúde ○ Motivos sociais ○ Perda de massa gorda ○ Aumento de peso ○ Ganho de flexibilidade ○ Tonificação muscular ○ Auto estima ○ Outro motivo. Qual?
		Porque não pratica exercício físico?		<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de tempo ○ Custo elevado ○ Pratico outro tipo de atividade. Qual? ○ Não tenho interesse ○ Nenhum ginásio tem um serviço adequado às minhas necessidades ○ Não há nenhum ginásio perto da minha casa ○ Aulas pouco dinâmicas ○ Falta de atendimento personalizado ○ Outro motivo. Qual?
	Frequência	Com que regularidade vai ao ginásio?		<ul style="list-style-type: none"> ○ 5-7 vezes por semana ○ 3-4 vezes por semana ○ 1-2 vezes por semana ○ Menos de 1 vez por semana ○ Menos de 1 vez por mês
		Qual o ginásio que frequenta?	Levantamento de ginásios	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ginásio Clube Português ○ Fitness Hut ○ Holmes Place ○ Clube VII ○ Infante Sagres ○ Solinca ○ Virgin Active ○ Viva Fit ○ Energy Health & Fun Clube ○ Pump Fitness Spirit ○ Outro. Qual?
Avaliação da Qualidade do Serviço	Qualidade do Serviço	Avalie de 1 a 7 (sendo 1- Nada importante e 7 – Extremamente importante) a importância que cada uma das seguintes características tem na escolha de um ginásio:		<ul style="list-style-type: none"> ○ Qualidade do equipamento/máquinas ○ Preço ○ Limpeza do espaço ○ Instalações visualmente atrativas ○ Variedade de serviços extra (por exemplo: cabeleireiro, bar/restaurante,...) ○ Variedade de aulas de grupo ○ Variedade de máquinas na sala de exercício ○ Simpatia dos colaboradores ○ Professores com qualificações necessárias ○ Familiaridade com os colaboradores ○ Guarda de pertences no balneário ○ Existência de sauna, banho turco e piscina ○ Horário alargado ○ Estacionamento grátis
	Qualidade do Serviço prestado pelo GCP	Preencha, conforme a sua concordância com as seguintes frases, os quadrados em branco numa escala de 1 a 7, considerando que 1= Discordo Fortemente e 7=	SERVQUAL (adaptado) Parasuraman, A., Zeithaml V., Berry, L. (1988)	<ul style="list-style-type: none"> ○ O GCP tem equipamento moderno ○ As instalações são visualmente atrativas ○ O ambiente do GCP é agradável (luz natural, música, ...) ○ Os colaboradores do GCP têm uma aparência cuidada ○ Os colaboradores têm o conhecimento necessário para responder às questões dos clientes ○ Os professores do GCP têm capacidade para ensinar

Plano de Marketing Ginásio Clube Português

		Concordo Fortemente e, de seguida a importância que cada frase tem para si (considere 1 – Nada Importante e 7 – Extremamente Importante).		<ul style="list-style-type: none"> Os professores do GCP são dinâmicos Os colaboradores motivam-me para treinar mais e melhor Os colaboradores do GCP são simpáticos Os colaboradores do GCP são corteses Os colaboradores do GCP estão disponíveis para ajudar os clientes Confio nos colaboradores do GCP Quando tenho um problema, o GCP demonstra um interesse sincero em resolvê-lo Quando tenho um problema, o GCP demonstra ter capacidade para resolvê-lo Quando tenho um problema consigo comunica-lo ao GCP Sei onde procurar informação sobre o GCP O GCP informa com exatidão quando os serviços são realizados O GCP compreende as necessidades específicas dos clientes Os funcionários do GCP prestam um atendimento personalizado O GCP tem um serviço adequado para mim O horário do GCP é conveniente para mim A localização do GCP é conveniente para mim O GCP tem uma grande variedade de serviços O serviço oferecido pelo GCP é consistentemente bom Sinto-me seguro nas minhas transações com o GCP Quando deixo os meus pertences com o funcionário do balneário sinto que ficam em segurança O GCP tem como principal objetivo o bem-estar do sócio Tenho orgulho em fazer parte do GCP
		Considerando o treino que acabou de efetuar, este foi na sala de exercício ou uma aula de grupo?		<ul style="list-style-type: none"> Sala de Exercício Aula de Grupo
		Considerando o treino que acabou de efetuar (sala de exercício ou aula de grupo), avalie a qualidade do mesmo		<ul style="list-style-type: none"> Escala de 7 pontos: 1 – Extremamente Má e 7 – Extremamente Boa
Satisfação	Satisfação global	Avalie, de forma global, a sua satisfação acerca do serviço prestado pelo GCP, numa escala de 1 a 7, considerando que 1 = Nada satisfeito e 7 = Totalmente satisfeito.		<ul style="list-style-type: none"> Escala de 7 pontos: 1 – Totalmente insatisfeito e 7 - Totalmente satisfeito
Serviços Extra	Importância de serviços extra	Avalie de 1 a 5 (sendo 1- Nada importante e 5 – Extremamente importante) a importância que dá a cada um dos serviços extra que o GCP proporciona:		<ul style="list-style-type: none"> Fisioterapia – Clube Saúde Bar/Restaurante - O Ginásio Spa – Alegria Wellness & Spa Aulas de línguas e Apoio Escolar – G-LAP Cabeleireiro – Hairfit Atestado Médico Desportivo Treino personalizado Avaliação e Aconselhamento Técnico Nutrição Psicologia do Desporto Clube Oxigénio Aluguer de Instalações Fun Space Biblioteca
Procura de informação		Qual a via que utiliza para obter informação sobre GCP?		<ul style="list-style-type: none"> Página do Facebook Site Pergunto na Recepção Pergunto a amigos/familiares Pergunto aos professores Pergunto nos balneários Flyers na Recepção Flyers nos balneários Cartazes nas paredes Outra via. Qual?
Perfil do Indivíduo	Nome	Anónimo		Não aplicável no inquérito
	Idade	Idade		
	Género	Género		<ul style="list-style-type: none"> Feminino Masculino

Plano de Marketing Ginásio Clube Português

	Nível de instrução			<ul style="list-style-type: none"> ○ 4º ano (1º Ciclo do Ensino Básico) ○ 6º ano (2º Ciclo do Ensino Básico) ○ 9º ano (3º Ciclo do Ensino Básico) ○ 12º ano (Ensino Secundário) ○ Licenciatura ○ Pós-graduação ○ Mestrado ○ Doutoramento ○ Outro. Qual?
	Nível de Rendimento			
	Ocupação	Cargo Profissional	Classific. IEFP	
	Nível de rendimento	Rendimento mensal bruto		<ul style="list-style-type: none"> ○ <500€ ○ 501€ - 1000€ ○ 1001€ - 1500€ ○ 1501€ - 2000€ ○ >2000€ ○ Não tenho rendimentos

Tabela viii – Suporte teórico à construção do questionário

ANEXO 11

	Pesos	Projeção março 2017					BE dezembro 2016			
	2016	2016	2017	2018	2019		2016	2017	2018	2019
Produto interno bruto	100,0	1,4	1,8	1,7	1,6		1,2	1,4	1,5	1,5
Consumo privado	65,8	2,3	2,1	1,4	1,4		2,1	1,3	1,4	1,3
Consumo público	18,1	0,8	0,2	0,5	0,2		1,0	0,0	0,4	0,2
Formação bruta de capital fixo	14,8	-0,3	6,8	5,0	4,8		-1,7	4,4	4,3	4,5
Procura interna	98,8	1,5	2,5	1,8	1,7		1,2	1,5	1,7	1,6
Exportações	40,2	4,4	6,0	4,8	4,5		3,7	4,8	4,6	4,4
Importações	39,1	4,4	7,3	4,8	4,7		3,5	4,8	4,9	4,4
Contributo para o crescimento do PIB, líquido de importações (em p.p.)										
Procura interna		0,5	0,8	0,7	0,7		0,4	0,5	0,6	0,6
Exportações		0,9	1,0	0,9	0,9		0,8	0,9	0,8	0,9
Emprego		1,6	1,6	1,0	1,1		1,5	1,0	0,9	1,0
Taxa de desemprego		11,1	9,9	9,0	7,9		11,0	10,1	9,4	8,5
Balança corrente e de capital (% PIB)		1,7	1,0	1,1	1,2		1,1	0,9	0,9	1,1
Balança de bens e serviços (% PIB)		2,2	1,4	1,3	1,4		2,2	1,9	1,8	1,8
Índice harmonizado de preços no consumidor		0,6	1,6	1,5	1,5		0,8	1,4	1,5	1,5

Tabela ix - Projeções para a economia portuguesa: 2017-2019

ANEXO 12 – “Porque não pratica atividade física num ginásio?”

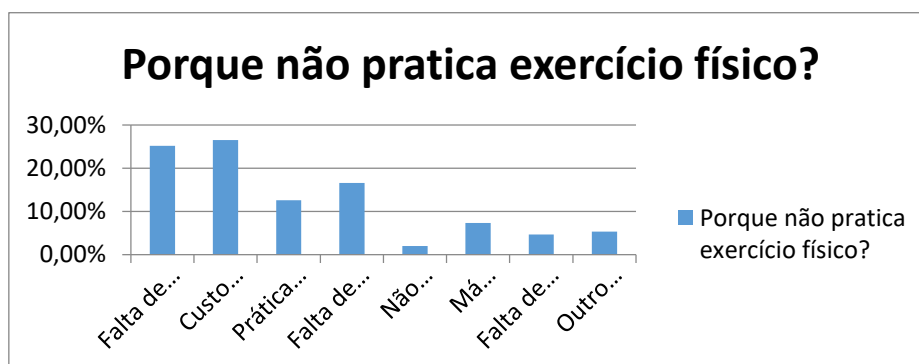


Gráfico i – “Porque não pratica atividade física num ginásio?”

ANEXO 13 – Pontos de diferença entre o GCP e outros ginásios

GCP e Ginásios <i>low-cost</i>	GCP e <i>health Clubs</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Não é necessário marcar aulas de grupo; ○ Guarda de bens no balneário; ○ Ginásio familiar; ○ Aulas de representação e competição; ○ Apenas 1 ginásio; ○ Oferece toalha de treino no ginásio e aula de bike; ○ Cacifo anual pago; ○ Pagamento de quota anual; ○ Não tem área comercial; ○ O bar/restaurante é para sócios e não sócios; ○ No GCP é necessário pagar a QAS; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Guarda de bens no balneário; ○ Não tem área comercial; ○ Ginásio familiar; ○ Aulas de representação e competição; ○ Apenas 1 ginásio; ○ GCP tem pacote horário reduzido; ○ Oferece toalha de treino no ginásio e aula de bike; ○ Cacifo anual pago; ○ Não tem sauna, jacuzzi e banho turco no balneário para utilização livre; ○ Avaliação mensal grátis; ○ Pagamento de quota anual; ○ Site GCP tem todas as informações (preços); ○ Sala de Avaliação e Aconselhamento Técnico (SAAT); ○ O bar/restaurante é para sócios e não sócios


Tabela x - Pontos de diferença entre o GCP e outros ginásios

ANEXO 14 - Pontos de paridade entre o GCP e outros ginásios





GCP e Ginásios <i>low-cost</i>	GCP e <i>health Clubs</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Livre trânsito ginásio + aulas de grupo; ○ Pacote horário reduzido; ○ Cacifos diários grátis; ○ Open Days; ○ Não oferece toalha de banho; ○ Site tem todas as informações necessárias (preços, horários, contactos,...); 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cacifo diário grátis; ○ Não é necessário marcar aulas de grupo; ○ Toalhas pagas (excepto clube VII); ○ Open Days; ○ Não oferece toalha de banho;

Tabela xi - Pontos de paridade entre o GCP e outros ginásios

ANEXO 15 – Quadro resumo Análise da Concorrência

Ginásio	Preço	Quota Anual/ Inscrição	Preços especiais	Tipo de pagamento	Redes Sociais	Serviços Extra	Recepção/Área comercial	Instalações	Comunicação	Campanhas/Eventos
<p>Ginásio Clube Português</p>  <p>HORÁRIO: 2ª a 6ª feira: 07h-23h Sábados: 9h-20h Domingos e feriados: 9h-14h</p>	<p>Gold: 550€/ano 50€/mês Sénior: 480€/ano 45€/mês Off-Peak: 430€/ano 40€/mês Classes Star: 430€/ano 47€/mês Kids: 390€/ano 44€/mês Baby: 225€/ano 25€/mês</p>	30€-90€/ano	Empresas; Erasmus; Estudantes das Regiões Autónomas	Débito direto; Balcão	<p>Facebook: 9.695 likes;</p> <p>Instagram: 686 seguidores</p>	<p>Grátis: Biblioteca; Cacifo diário; Guarda de cabides; Sala de Avaliação e Aconselhamento Técnico (SAAT);</p> <p>Pago: Cabeleireiro; PT – 40€/sessão; Aluguer campos de ténis; Bar/restaurante; Nutricionista; Festas de aniversário; Fun Space; Programa de gestão e controlo de peso; Programa obesidade infantil; Programa de reabilitação cardíaca</p>	Recepção: porta de entrada do clube; Faz a parte comercial;	3511m²; 9 pisos; 18 ginásios; 4 espaços desportivos; 51 lugares estacionamento	Flyers; Jornal próprio (O Sport); Cartazes;	<ul style="list-style-type: none"> • Cheques oferta; • Visitas/caminhadas; • Aqua Yoga; • Aulas abertas; • Mega Aulas; • Praia a praia (Verão); • Zumba na rua; • Sarau anual GCP; • Mega aula solidária; • Estágio Hip-hop; • Workshops

Plano de Marketing Ginásio Clube Português

Ginásio	Preço	Quota Anual/ Inscrição	Preços especiais	Tipo de pagamento	Redes Sociais	Serviços Extra	Recepção/Área comercial	Instalações	Comunicação	Campanhas/Eventos
VivaFit Príncipe Real  HORÁRIO: 2ª a 6ª 8h-20h30 Sábados 11h-13h	Livre-trânsito Estúdio 1: s/fidelização: 39,9€; c/ fidelização 6 meses: 29,9€; Estúdio 1+2: s/fidelização: 49,9€; c/ fidelização 6 meses: 39,9€;	Não tem quota anual; Inscrição: 50€ (inclui análise corporal, 1ª consulta nutrição, 1ª avaliação metabólica)	Para alunos do ISEG: Estúdio 1: s/fidelização :25€ Estúdios 1+2 s/fidelização :35€ Inscrição 10€	Débito directo mensal; Para pagamentos anuais: 15% desconto (cheque, multibanco, dinheiro).	Facebook: 569 likes; Avaliação: 5.0	PT: Pack 10 sessões 30 min=250€; 1xsemana (1 mês)=97,5€.	A rececionista é também comercial, PTe dá aulas de grupo.	A recepção é logo à entrada, dentro do estúdio 1. 2 Estúdios com máquinas e para aulas de grupo	Cartazes grandes (A2) com as campanhas do mês, aulas	<ul style="list-style-type: none"> Exclusivo para mulheres; Open Day zumba; Plataforma My Viva Fit: <ul style="list-style-type: none"> Aconselhamento nutricional offline pela nutricionista; Plano Alimentar, diário alimentar; Contador de calorias, desempenho; Para inscrições até ao fim do mês: <ul style="list-style-type: none"> Inscrição 10€ (em vez de 50€); 2 meses = 49,9€; Consultas nutrição 17,5€ em vez de 30€ Zumba Kids – 2 dias com a modalidade para as crianças; Street Total Fit – Treinos outdoor; Se “inscrever hoje”: <ul style="list-style-type: none"> Inscrição + cartão=25€
Virgin Active Palácio  HORÁRIO: 2ª a 6ª: 7h-23h00 Sábados e Domingos 9h-20h Feriados: 9h-20h	Sem fidelização: 89,95€/mês; Com fidelização 6 meses (18-25 anos): 65,95€	Jóia de inscrição: 100€ Cartão de sócio: 12€	Estudantes	Débito directo mensal	Facebook: 22.110 Likes;	Grátis: Sauna; Banho turco; Piscina; Jacuzzi; Cacifos diários; Avaliação e planeamento mensal; Plano de treino mensal (disponível na sala treino, ordenado por ordem alfabética)	Recepção diferente da área comercial. Quando aparece um potencial sócio apresentam o clube e de seguida falam sobre os preços no bar/restaurante do clube	6.600m²; Ginásio; Piscina; Jacuzzi; Balneário com banho turco e sauna; 3 estúdios de aulas de grupo; 1 estúdio de cycling; Zona de treino em circuito; Club-V (para as crianças); Zona Lounge, Virgin Active Café.	Cartazes grandes com eventos; Outdoors; Magazine Holmes Place	<ul style="list-style-type: none"> Fitness Solidário: Aula de zumba – Ajudar a Make-a-Wish; Kids Fest – Dia para fazer aulas com os filhos e snack day com gomas saudáveis feitas pelos nutricionistas; Live Well Party – Todos estão convidados a um dia de dança;
Holmes Place Amoreiras  HOLMES PLACE HORÁRIO: 2ª a 6ª: 6h30 – 22h Sábados: 9h-20h Domingos e feriados: 10h-18h	Sem fidelização: 85,9€/mês; Com fidelização: 70,9€/mês +10€/mês: acesso a todos os HP.	Não tem quota anual; Inscrição: 39€		Débito directo mensal; Se pagar 1 ano/6 meses: ao balcão	Facebook: 27 likes; Avaliação: 5.0	Grátis: Sauna; Banho turco; Jacuzzi; Programa de nutrição; Toalha treino; Estacionamento (3 horas); Pago: Toalha grande: 6€/mês; Massagens; Depilação	Recepção atende os sócios atuais; Para novas inscrições há um departamento comercial. Atendem os potenciais sócios no bar do clube.	Ginásio; 4 estúdios aulas de grupo; Estúdio cycling; Piscina; Jacuzzi; Sauna; Banho Turco; Café/bar É necessário senhas para as aulas (30 minutos antes, online ou na recepção)	Cartazes grandes com eventos; Outdoors; Magazine Holmes Place	<ul style="list-style-type: none"> Fitness Solidário: Aula de zumba – Ajudar a Make-a-Wish; Kids Fest – Dia para fazer aulas com os filhos e snack day com gomas saudáveis feitas pelos nutricionistas; Live Well Party – Todos estão convidados a um dia de dança;
Energy Health& Fun Club  energy HORÁRIO: 2ª a 6ª feira: 7h-22h Sábados: 9h-19h Domingos: 10h-14h	Horário total fidelização 6 meses: 34,9€/mês Horário parcial fidelização 12 meses (7h-12h e 14h-17h): 21€/mês	Inscrição: 70€ (Se levar 5 contactos fica 25€)	Estudantes: horário total fidelização 6 meses: 29,9€/mês	Débito directo	Facebook: 6.677 likes; Avaliação: 4.2 Instagram: 504 seguidores; Twitter: 10 seguidores	Nutricionista; PT Grátis: Planeamento de treino (disponível na sala de exercício, por ordem alfabética)	As comerciais estão na recepção e quando aparece um potencial sócio vão para outra área indicar os preços, horários, etc.	Ginásio; 2 estúdios de aulas de grupo; É necessário senhas para as aulas (15 minutos antes da aula, retira-se de uma máquina no ginásio)	Cartazes A4 afixados no lado de fora das instalações com as campanhas em vigor, eventos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> PT day – 1 dia em que pode marcar uma sessão grátis; Energy Outdoor Day – 1 dia com atividades ao ar livre ao pé do clube; Maratona de Cycling; Kart Challenge – Concurso por equipas (29€/pessoa); 1 consulta de nutricionista grátis para os sócios; 6 mensalidades grátis – 20 vagas; Perímetro abdominal = % desconto na inscrição. Energy Outdoor Day – 1 dia com atividades ao ar livre ao pé do clube; Energy Happy Day – Experimentar novas coreografias e músicas. Lançamento de nova modalidade; 80's Open Day – Coreografias; Hawaiian Open Day; White Party Open Day; Star Wars Open day; Secret Class – Ginásio dos segredos. <p>Se levar 5 contactos o preço da inscrição passa a 25€ (em vez de 70€).</p>

Plano de Marketing Ginásio Clube Português




Ginásio	Preço	Quota Anual/Inscrição	Preços especiais	Tipo de pagamento	Redes Sociais	Serviços Extra	Recepção/Área comercial	Instalações	Comunicação	Campanhas/Eventos
Fitness Hut Amoreiras  HORÁRIO: 2ª a 6ª: 7h – 23h Sábados: 9h-21h Domingos e feriados: 9h-18h	1 ginásio: 10€/semana Todos os ginásios: 11€/semana Se aderir “hoje”: 7,7€/semana (todos os ginásios) Inscrição 15€ (em vez de 75€)	Inscrição: 75€		Débito directo	Facebook: 48.612 likes	PT; Cacifo diário grátis;	Não tem serviço de recepção ao balcão; Quando se quer inscrever vem uma pessoa da área comercial falar. Entrada através de máquina com código.	1700m²; Pista sprint interior; 3 estúdios; Zona treino funcional; Ginásio de spinning É necessário senhas para as aulas (10h de antecedência online)	Apenas se vê o logótipo do clube.	<ul style="list-style-type: none"> Move Day – Sócios aprendem novas coreografias num dia divertido; Move Party – Saída à noite com os sócios e amigos; PT Day – Oferta de um treino de 30 minutos com um PT; Fit Moves Days – Competição saudável entre os sócios de todos os clubes; Cross Moves Challenge – Desafio trimestral de crossfit; WOW Workout Of the Week – desafio semanal para maior motivação e execução de exercícios; Hut H.I.I.T – Treino intenso e em grupo com um staff do ginásio
Pump Fitness  HORÁRIO: 2ª a 6ª 7h-22h Sábado 9h-18h Domingos e Feriados 10h-14h	Parcial 7 dias/semana (só ginásio): 25€/mês; Parcial 7 dias/semana (ginásio e aulas de grupo basic): 29€/mês; Total 7 dias/semana (só ginásio): 35€/mês Total 7 dias/semana (ginásio e aulas de grupo): 39€/mês	Custo inscrição: 15€/mês	Estudante (7h-18h): 20€/mês Estudante (horário total): 25€/mês Apenas 3 dias/semana (6ª, Sáb, Dom): 15€/mês;	Débito directo mensal; Para pagamentos trimestrais/semestrais, etc: pode ser em dinheiro	Facebook: 31.770; Avaliação 4.5; Instagram: 739 seguidores	PT; Toalhas: 6€/mês	Não tem área comercial: os PT explicam tudo aos potenciais clientes	1400m²; 2 estúdios de aulas de grupo; 1 estúdio de cycle; Ginásio; É necessário senha para as aulas (15 minutos antes, retira-se de uma máquina no ginásio)	Facebook ativo: partilha de fotografias, dicas, apelo aos sócios para partilha de fotografias, desafios;	<ul style="list-style-type: none"> Maratona Pump Fitness: Km convertidos em € para as aldeias S.O.S; Pump Fest: oferta 1ª mensalidade + inscrição; Todos os pacotes são sem fidelização
Clube VII  HORÁRIO: 2ª a 6ª feira: 7h-22h30 Sábados: 9h-21h Domingos e Feriados: 10h-18h	Individual Fitness: 91,60€/mês	Inscrição: 51€	Famílias: Pai ou Mãe + 1 filho: 119€ Pai+ Mãe+ 1 Filho = 150€; Pai+ Mãe + 4 Filhos = 150€	Débito directo	Facebook: 10.548 likes; Instagram: 649 seguidores	Grátis: Sauna; 1 Nutricoaching; Banho turco; Toalhas; Avaliação (sempre que se quiser) Spa; Pré parto; Pós parto; Perder peso; Festas de aniversário; Livre-trânsito babysitting: 15€/mês	Tem recepção e um gabinete específico para a área comercial, onde atendem potenciais sócios	Outdoor; Ginásio; 5 Estúdios; Piscina e piscina bebés; 7 campos de ténis; 4 campos de padel; Solário; Bar; Loja	Site, Facebook	<ul style="list-style-type: none"> Outubro mês da família – Condições especiais para adesão em família; Programa Energy (+55); Comissão de sócios para dinamizar a comunicação entre os sócios e a gestão do clube; Aula de zumba na rádio comercial; Racquet Challenge – Competição amigável; Workshops Se pagar o ano todo: desconto 10% Na inscrição: <ul style="list-style-type: none"> 1 PT; Avaliação inicial

Tabela xiii – Resumo análise da concorrência

ANEXO 16 – Distribuição dos Sócios Praticantes

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sócios	10.505	9.392	9.323	8.979	9.081	9.314
Praticantes	5.767	4.173	4.222	4.173	4.301	4.442
% Sócios/ Praticantes	55%	44%	45%	46%	47%	47%

Tabela xii - Distribuição dos Sócios Praticantes

ANEXO 17 – Distribuição dos Sócios por sexo

SEXO	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	Nº de Sócios	%	Nº de Sócios	%	Nº de Sócios	%	Nº de Sócios	%	Nº de Sócios	%	Nº de Sócios	%
Masculino	4.598	44	4.037	43	3.981	43	3.827	43	3.883	43	3.974	43
Feminino	5.907	56	5.355	57	5.342	57	5.152	57	5.198	57	5.340	57
TOTAIS	10.505	100	9.392	100	9.323	100	8.979	100	9.081	100	9.314	100

Tabela xiv - Distribuição dos Sócios por sexo

ANEXO 18 – Distribuição dos Sócios por escalões etários

Escalões Etários	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	Nº de Sócios	%	Nº de Sócios	%	Nº de Sócios	%	Nº de Sócios	%	Nº de Sócios	%	Nº de Sócios	%
≤11	886	8	729	8	1.670	18	1.675	19	1.824	20	1.956	21
12/15	1.667	16	1.443	15	767	8	816	9	886	10	984	11
16/25	755	7	631	7	1.331	14	1.262	14	1.311	14	1.346	14
26/30	855	8	744	8	571	6	503	6	473	5	416	4
31/35	788	7	675	7	569	6	523	6	484	5	448	5
36/40	701	7	600	6	666	7	560	6	532	6	518	6
41/45	660	6	580	6	587	6	582	6	597	7	647	7
46/50	590	6	525	6	608	7	553	6	524	6	531	6
51/55	404	4	360	4	534	6	517	6	496	5	500	5
56/59	1.571	15	1.668	18	378	4	349	4	340	4	323	3
≥60	1.628	16	1.437	15	1.642	18	1.639	18	1.614	18	1.645	18
TOTAIS	10.505	100	9.392	100	9.323	100	8.979	100	9.081	100	9.314	100

Tabela xv - Distribuição dos Sócios por escalões etários

ANEXO 19 – Movimento Associativo ano 2016

Nº de Sócios a 31/12/2015	9.081
MOVIMENTO NO ANO DE 2016	
ADMISSÕES	1.962
DEMITIDOS E EXCLUIDOS	1.718
FALECIDOS	11
Nº de Sócios a 31/12/2016	9.314

Tabela xvi – Movimento Associativo 2016

ANEXO 20 – “Quantas vezes por semana frequenta o ginásio?”

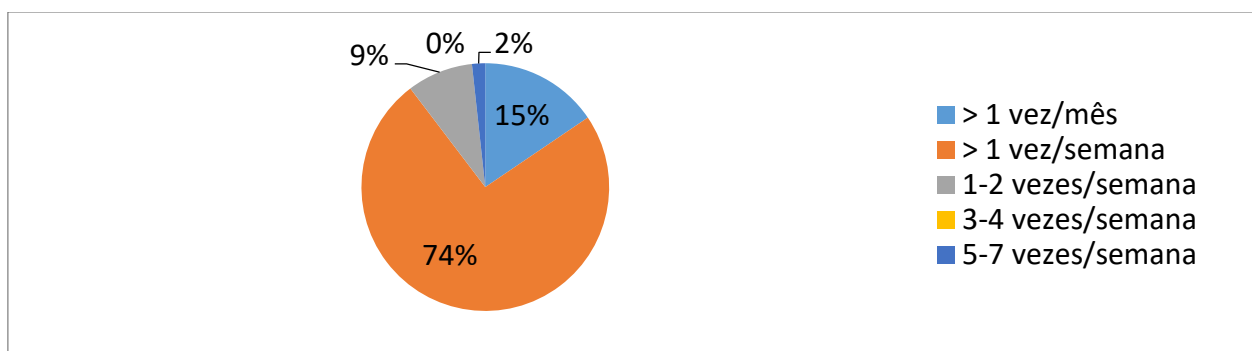


Gráfico ii – Nº de vezes que frequenta o ginásio

ANEXO 21 – Idade

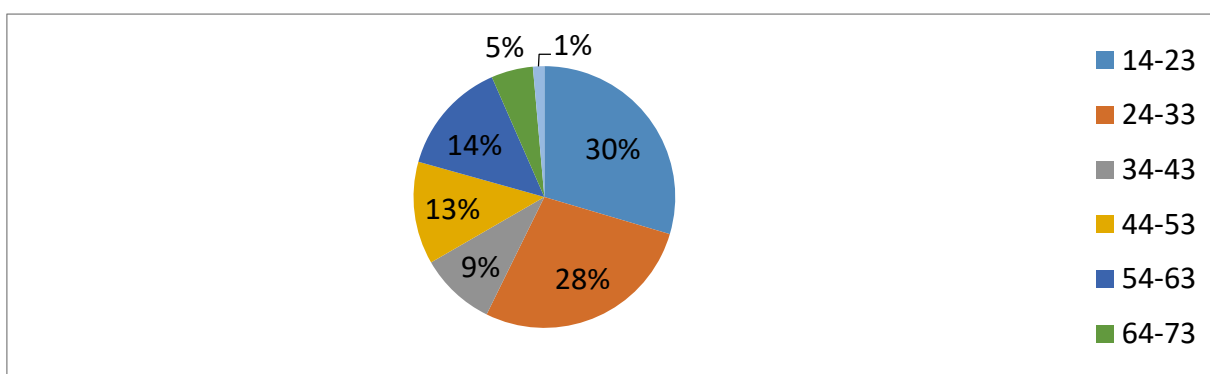


Gráfico iii - Idade

ANEXO 22 – Género

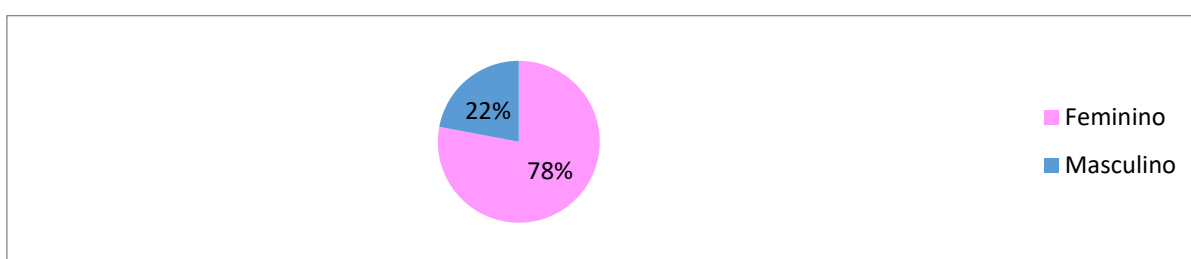


Gráfico iv - Género

ANEXO 23 - História e Património

O Ginásio Clube Português, fundado em 1875, teve um papel inovador nas atividades físicas e desportivas. É uma referência no Desporto Nacional e pioneiro no conceito de Clube com finalidades desportivas, sociais e culturais.

O GCP tem uma área de 3511m², com 9 pisos e 20 ginásios disponíveis para a prática de atividade física. Este ano irá aumentar o seu leque de atividades através da construção de um ginásio com 600 m², 6 campos de padel e, para maior comodidade dos Sócios, um parque com 200 lugares de estacionamento e um novo polidesportivo para a prática de ténis e futebol.

Apostando ainda numa estratégia de expansão, o Ginásio Clube Português pretende continuar a alargar as suas atividades noutros locais, tendo como exemplo o grande sucesso obtido com a exploração da Piscina Municipal de Campo de Ourique desde julho de 2009.

Com mais de 50 atividades distintas, é o Clube mais eclético do País e um dos mais antigos do Mundo. Associado à modernidade e permanente atualização caracteriza-se por ser um Clube de primeira linha na área de Formação, Competição e Representação e também no domínio do Exercício e Saúde.

Nos Campeonatos Nacionais de 2017, 130 atletas e treinadores alcançaram o 1º lugar do pódio. Este número demonstra que o grau de excelência e o mérito que os atletas e treinadores apresentam continua a aumentar, sempre alicerçado na qualidade, seriedade e exigência do trabalho que o Clube tem vindo a desenvolver ao longo dos anos.

ANEXO 24 – ORGANIGRAMA GCP

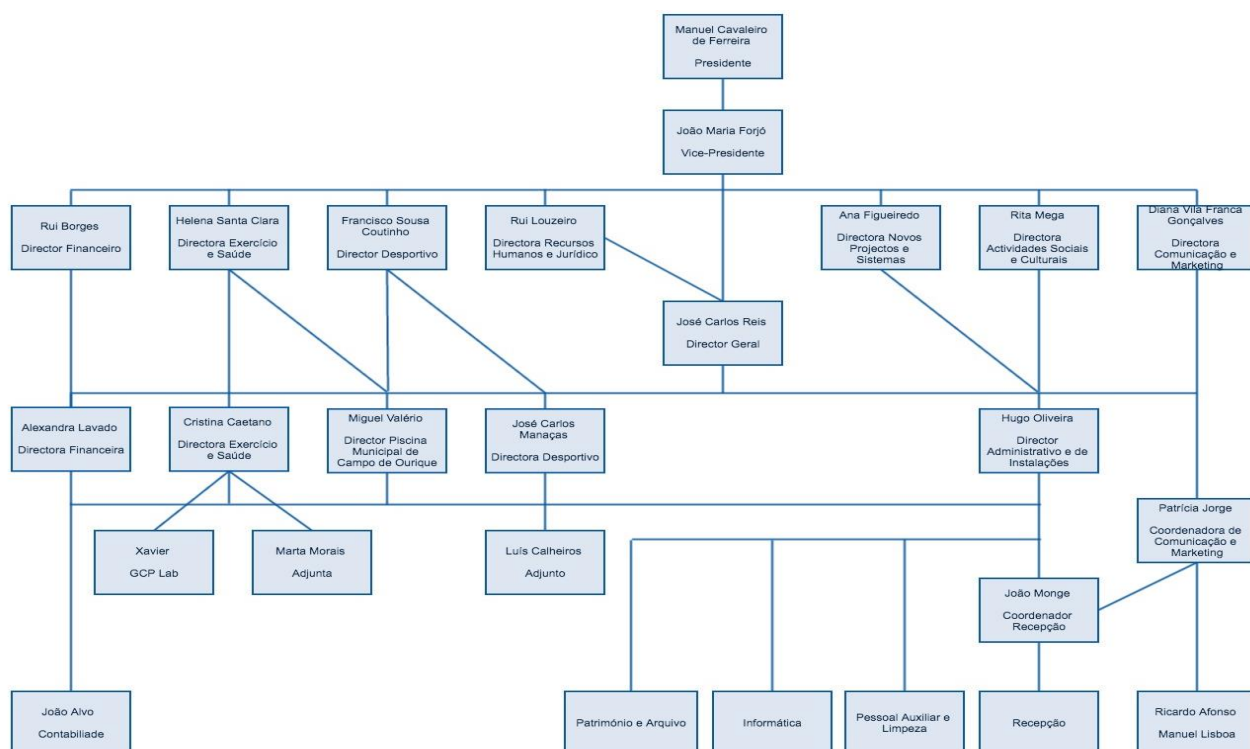


Figura iv - Organigrama GCP (Fonte: Relatório e Contas GCP, 2016)

ANEXO 25 – Demonstração de Resultados por Natureza

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS POR NATUREZA	Notas	2016 Euro'000	2015 Euro'000	Var. Abs. Euro'000
Custos Mercadorias Vendidas		19	5	14
Fornecimento e Serviços Externos	14	1.634	1.652	-18
Gastos com Pessoal	15	1.597	1.548	49
Depreciação e Amortização do Exercício	4	329	348	-19
Provisões do Exercício	9	0	0	0
Outros Gastos e Perdas	16	57	6	51
Gastos e Perdas de Financiamento	17	20	24	-4
Total dos Custos		3.656	3.583	73
Vendas		19	5	14
Prestação de Serviços	18	3.191	3.042	149
Subsídios à Exploração	19	86	105	-19
Outros Rendimentos e Ganhos	20	431	460	-29
Juros e Outros Rendimentos Similares		7	9	-2
Total dos Proveitos		3.734	3.621	113
Resultados		78	38	40
Cash-Flow		407	386	21

Tabela xvii - Demonstração de Resultados por Natureza

ANEXO 26 – Principais Fornecedores GCP

Descrição	(Valores expressos em milhares de euros)		
	2016 31 Dez Euro'000	2015 31 Dez Euro'000	Var. Abs. Euro'000
Fragmentos de Arquitectura, Lda.	0	31	-31
Bacelar e Irmão, Lda.	0	12	-12
Companhia de Seguros Tranquilidade, SA	60	58	2
Galp Power, SA	4	0	4
Endesa Energia, SA	7	7	0
Sociedade Comercial Ladal, Lda.	3	6	-3
Cimai – Engenharia e Química Avançada, SA	3	4	-1
Napajo, Lda.	18	3	15
MRG Roberto, Graça & Associados SROC	3	3	0
Federação de Ginástica de Portugal	0	3	-3
Effect Comunicação, Lda.	3	3	0
Construtora UDRA, Lda.	203		203
Subtotal	304	130	174
% Detalhada	92%	77%	
Total de Fornecedores	332	168	164

Tabela xviii – Principais fornecedores GCP

ANEXO 27 – Tabela de preços

Cartões				
Cartão	Anual	Semestral	Trimestral	Mensal
	Balcão	SDD(mensal)	Balcão	Balcão
GOLD ⁽¹⁾	€550	€50	€385	€220
GOLD SÉNIOR ⁽¹⁾⁽²⁾	€480	€45	€336	€192
GOLD OFF-PEAK ⁽³⁾	€430	€40	€300	€172
STAR	€430	€47 ⁽⁴⁾	€300	€172
KIDS	€390	€44 ⁽⁴⁾	€273	€156
KIDS (sábado)	€225	€25 ⁽⁴⁾	€157,50	€90
BABY	€225	€25 ⁽⁴⁾	€157,50	€90
Os preços apresentados incluem o valor de quota de Sócio Praticante e de inscrição na prática desportiva.				
Quota Anual de Sócio				
	Débito Directo (sdd)	Ao Balcão		
Idade 18 Anos (igual ou inferior)	€30	€37,50		
19 a 29 Anos	€60	€75		
30 a 64 Anos	€90	€112,50		
65 Anos (igual ou superior)	€60	€75		
Familiar (inclui cônjuge, filhos menores e 18 anos inclusivé)	€150	€187,50		
Correspondentes	€30	€37,50		
Antiguidade (mais de 50 anos)	Isento	Isento		

Programas Especiais				
	anual	semestral	mensal	
	Balcão	SDD (mensal)		
Gestão e Controlo de Peso, Reabilitação Cardíaca e Obesidade Infantil.	€900	€90	€630	€135

Clube da Corrida				
Anual (Balcão)	€750			
Anual SDD (Mensal)	€75			

Treino Personalizado				
	individual	pares	3 pax	4 pax
Número de Sessões	1	10*	1	10*
Sala de Exercício	€40	€400	€27,50x2	€275x2
TRX	€40	€400	€27,50x2	€275x2
Pilates	€40	€400	€27,50x2	€275x2
Yoga	€40	€400	€27,50x2	€275x2
* Na compra de 10 sessões, oferta de um treino extra.				

Tabela xix – Tabelas de preços 2016/2017

ANEXO 28 – Planta do Clube



Figura v – Planta do GCP

ANEXO 29 – Fardas Receção



Figura vi – Farda Receção Verão 2017

ANEXO 30 – Fato-treino GCP



Figura vii – Fato-treino GCP (frente e costas)

ANEXO 31 – Mapa das Aulas de Grupo



Figura viii – Mapa de Aulas de Grupo páginas 1 e 2

ANEXO 32 – Logótipo GCP



Figura x – Logótipo GCP



Figura ix – Logótipo GCP 1 cor

ANEXO 33 – Blueprint do serviço

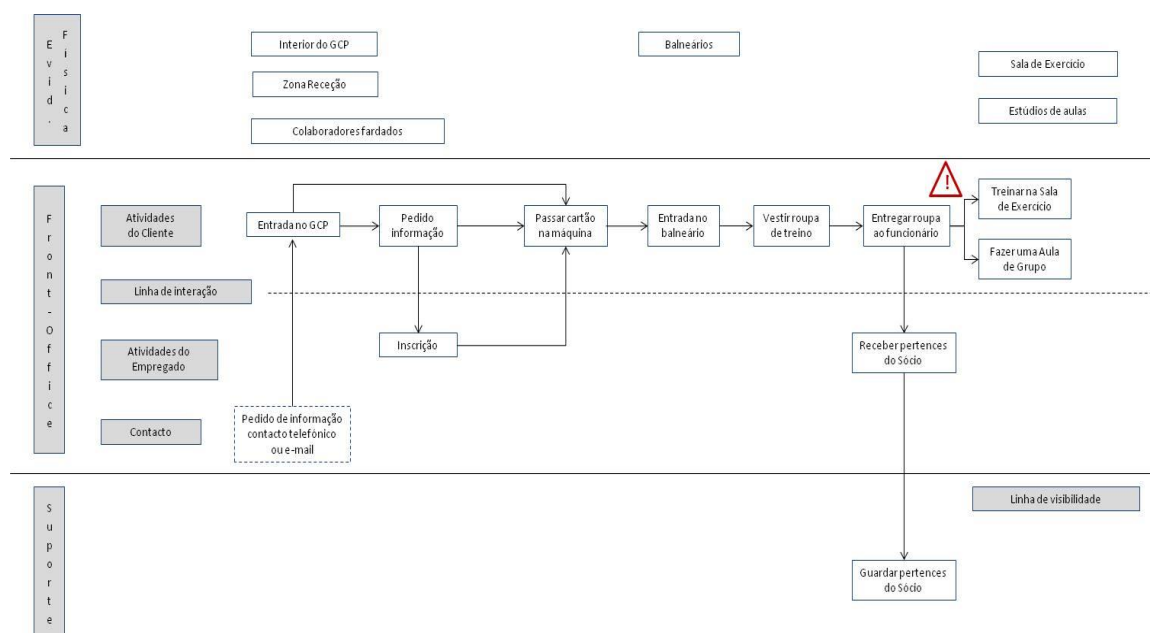


Figura xi – Blueprint GCP

ANEXO 34 – Horário mensal

Figura xii – Horário Mensal

ANEXO 35 – Horário semanal

Figura xiii – Horário semanal

ANEXO 36 – Orçamento detalhado

Ação	Budget	Especificação	%
Mega Aulas temáticas	200,00 €	Cartazes A3, flyers (custo 50€/aula)	
Catálogo de <i>merchandising</i>	100,00 €	Impressão dos catálogos em formato A4	
Treinos <i>outdoor</i>	100,00 €	Cartazes A3, A4, equipamento treinador	
Arraial de Verão GCP	1 300,00 €	Cartazes A3, A4, faixas, montagens	
Torneios familiares	1 000,00 €	Material necessário às atividades	
Torneios entre colaboradores GCP	500,00 €	Material necessário às atividades	
Aposta em modalidades Olímpicas	-		
Treinos em empresas	350,00 €	Divulgação por correio	
Ginástica de trampolins	-		
Hidroginástica para cartão Gold	50,00 €	Divulgação via e-mail, cartazes A3, A4	
Cartão só com Aulas de Grupo	50,00 €	Cartazes A3 e A4	
<i>Merchandising</i> Treinadores das Classes	40,00 €	Impressão de 250 flyers	
<i>Merchandising</i> para as Classes	60,00 €	Impressão de 1000 flyers	
Aulas de Grupo aos Domingos de manhã	50,00 €	Cartazes A3 e A4. Publicação no Facebook. Distribuição interna de flyers	
Aulas de Grupo a partir das 15h30	50,00 €	Cartazes A3 e A4. Publicação no Facebook. Distribuição interna de flyers	
TOTAL PRODUCT		3 850,00 €	12,83%
Captação de Sócios não praticantes	250,00 €	Envio de e-mail. Impressão de cartazes A3 e A4	
Captação de novos Sócios	1 500,00 €	Impressão e distribuição de 60.000 flyers. Cartazes A3 e A5. Impressão de mupi, x-banner.	
Oferta de 1 hora de parque a Sócios	50,00 €	Divulgação através de cartazes A3 e A4	
Campanha de 143º aniversário	5 000,00 €	Impressão e distribuição de 60.000 flyers. Cartazes A3 e A5. Impressão de mupi, x-banner. Colocação de 1000 balões cheios com hélio em carros nas redondezas do Clube. Oferta de caneta GCP aos Sócios que vão ao ginásio no dia de aniversário do Clube.	
Preço especial para estudantes	50,00 €	Impressão de 200 flyers. Protocolo por e-mail com	

Plano de Marketing Ginásio Clube Português

		universidades	
Campanha pais/mães de atletas	50,00 €	Cartazes A3 e A4	
Captação de empresas	250,00 €	Envio de flyers	
Transição Cartão Star à Cartão Gold	50,00 €	Impressão de flyers de 500 flyers	
TOTAL Price		7 200,00 €	24,00%
Acessos no site	-		
TOTAL PLACE		- €	0,00%
App GCP	5 000,00 €	Contratação de empresa para criar a aplicação móvel	
Intensidade e dificuldade de cada aula	-	O departamento de Exercício e Saúde tratará desta classificação	
Categorizar Aulas de grupo	-	O departamento de Exercício e Saúde tratará desta classificação	
Instagram mais interativo	-		
Classe da semana no instagram	-		
Oferta de presente aos Sócios Cartão Gold no seu aniversário	-	Oferta de uma sessão de sauna em parceria com o Alegria Wellness & Spa (parceiro GCP)	
Facebook	-		
Sarau GCP	-	Orçamento GCP	
VideoTour pelo Clube	800,00 €		
Comissão de Sócios	200,00 €		
Secção de testemunhos no site	50,00 €		
Ecrã com informação GCP	-	Ecrã oferecido pela LG (patrocinador GCP)	
Exposições no Clube	400,00 €	Impressão de legendas explicativas, compra de suportes para expor as peças, reunir as peças	
Homenagem Campeões Nacionais 2017	1 500,00 €	Oferta de Camisola GCP (10€ cada) a todos os Campeões Nacionais e respectivos treinadores	
Passatempo Classes	150,00 €	Oferta de t-shirt a Classe vencedora	
Desafio assiduidade	500,00 €	Oferta de toalha de treino a todos os vencedores	
Festa de Natal GCP	2 000,00 €	Oferta de saco para ténis a todos os participantes	
Organização de campeonatos internacionais	-		
Open Days no GCP – Traga um amigo	50,00 €	Impressão de cartazes A3 e A4. Distribuição interna de 250 flyers	
Horário mensal e semanal	250,00 €	Impressão de 2000 horários	
TOTAL PROMOTION		10 900,00 €	36,33%
Formação professores SE	2 500,00 €	Gastos com formação	
Protocolos com empresas	-	Envio por e-mail	
Atividades de <i>team building</i>	1 500,00 €		
TOTAL PEOPLE		4 000,00 €	13,33%
Harmonizar a comunicação	2 300,00 €	Contratação de empresa para criar nova imagem	
Colaboradores na comunicação do Clube	150,00 €	Impressão de grande formatos	
Fardas Recepção	300,00 €	Farda para 15 pessoas (5 pólos para cada)	
TOTAL PHYSICAL EVIDENCE		2 750,00 €	9,17%
Inscrição e reinscrição <i>online</i>	500,00 €	Custos do processo	
Processo de inscrição mais acolhedor	300,00 €	Custos de mudança	
Compra de bilhetes através da Internet;	500,00 €	Custos do processo + comissão bilheteira online	
TOTAL PROCESS		1 300,00 €	4,33%
TOTAL	30 000,00 €	30 000,00 €	100,00%

Tabela xx – Orçamento detalhado